

**Інноваційні методи  
управлінської діяльності  
керівників  
ПТНЗ**

**Київ – 2015**

**ББК 74.56**

**I 57**

**УДК 377-057. 177:005.3]001.895 (0.7)**

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Інституту професійно-технічної освіти НАПН України (протокол № 12 від 28. 12. 2015 р.)

**Рецензенти:**

**Романова Г. М.**, доктор педагогічних наук, професор (Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, заступник директора з наукової роботи);

**Дмитренко Г. А.**, доктор економічних наук, професор (ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», завідувач лабораторії управління післядипломної педагогічної освіти);

**Гоменюк Д. В.**, кандидат педагогічних наук (Науково-методичний центр професійно-технічної освіти НАПН України, директор)

**Інноваційні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ:**  
посібник / В. І. Свистун, Г. В. Єльнікова, Л. М. Петренко, Л. Д. Кузьмінська,  
Ю. С. Палькевич. – К.: ПТТО НАПН України, 2015. – 188 с.

В посібнику висвітлено інноваційні методи управління професійно-технічним навчальним закладом, обґрунтовано значення організаційної культури як інноваційного напрямку управління професійно-технічним навчальним закладом (ПТНЗ), представлено інноваційні методи підготовки управлінських рішень у ПТНЗ, розкрито сутність самоменеджменту як інноваційного напрямку розвитку особистості керівника ПТНЗ, представлено економічні методи управління в освітньому менеджменті ПТНЗ. За своєю структурою пропонується посібник вдало включає компоненти, пов'язані з інноваційними аспектами підвищення управлінської компетентності керівників ПТНЗ та напрямками застосування ними інноваційних методів управління ПТНЗ.

Рекомендується для керівників ПТНЗ, директорів обласних навчально-методичних центрів професійно-технічної освіти, державних органів управління з питань освіти, слухачів інститутів післядипломної освіти, педагогічних працівників.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА .....</b>	<b>5</b>
<b>Тема 1. Інновації в управлінській діяльності керівників ПТНЗ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Загальні напрями розвитку професійно-технічної освіти в ринкових умовах .....	9
1.2. Зарубіжний досвід використання інновацій в професійній освіті .....	14
1.3. Інноваційні методи управління ПТНЗ .....	19
1.3.1. Інноваційні підходи до управління ПТНЗ .....	19
1.3.2. Адаптивні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ .....	26
1.3.3. Кваліметричні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ .....	30
Питання для обговорення .....	35
Використана та рекомендована література .....	35
<b>Тема 2. Організаційна культура як інноваційний напрям управління ПТНЗ ....</b>	<b>39</b>
2.1. Значення організаційної культури в управлінні ПТНЗ .....	39
2.2. Суть, особливості, властивості, ознаки та функції організаційної культури ПТНЗ ..	41
2.3. Структура організаційної культури ПТНЗ .....	46
2.4. Рівні та види організаційної культури .....	52
2.5. Основні типи організаційної культури та методи її дослідження .....	53
2.6. Формування організаційної культури ПТНЗ, методи її зміцнення та оцінювання ефективності управління нею .....	60
Питання для обговорення .....	66
Практичне завдання .....	66
Використана та рекомендована література .....	67
<b>Тема 3. Інноваційні методи підготовки управлінських рішень у ПТНЗ .....</b>	<b>69</b>
3.1. Застосування інноваційних методів підготовки управлінських рішень у ПТНЗ – вимога часу .....	69
3.2. Інноваційні підходи до підготовки управлінських рішень у ПТНЗ: моделювання і проектування .....	72
3.3. Експертні процедури в оцінюванні педагогічних об'єктів у системі управління ПТНЗ .....	77
3.4. Організація педагогічної експертизи в ПТНЗ та методика відбору компетентних експертів .....	80
3.5. Педагогічна експертиза результатів навчальної діяльності учнів в системі управління ПТНЗ .....	82
Питання для обговорення .....	90
Практичне завдання .....	90
Використана та рекомендована література .....	90
<b>Тема 4. Самоменеджмент керівника ПТНЗ .....</b>	<b>93</b>
4.1. Самоменеджмент як інноваційний напрям розвитку особистості керівника ПТНЗ .....	93
4.2. Основні ідеї самоменеджменту в наукових дослідженнях .....	94
4.3. Сутність і функції самоменеджменту керівника ПТНЗ .....	95
4.4. Чинники та методики самоменеджменту керівника ПТНЗ .....	98
4.5. Методики самоменеджменту керівника ПТНЗ .....	99
4.6. Прийоми та методи самоменеджменту керівника ПТНЗ .....	104
Питання для обговорення .....	111

Використана та рекомендована література .....	111
<b>Тема 5. Економічні методи управління ПТНЗ .....</b>	<b>114</b>
5.1. Загальна характеристика економічних методів управління ПТНЗ .....	114
5.2. Застосування методів економічного прогнозування у навчально-виробничій діяльності ПТНЗ .....	115
5.3. Методи стратегічного планування діяльності ПТНЗ .....	122
5.4. Методи економіко-математичного моделювання .....	125
5.5. Методи оцінювання ефективності управління ПТНЗ у конкурентному середовищі .....	127
5.6. Методи прийняття інвестиційних рішень керівниками ПТНЗ .....	130
Питання для обговорення .....	133
Використана та рекомендована література .....	133
<b>Додатки .....</b>	<b>135</b>
<i>Додаток А. 1. Програма тренінгу «Інноваційні методи управлінської діяльності керівників професійно-технічних навчальних закладів», проведеного науковими співробітниками лабораторії управління професійно-технічною освітою ПТНО НАПН України 23-24 жовтня 2013 р. ....</i>	<i>135</i>
<i>Додаток А. 2. Програма тренінгу «Готовність керівників до впровадження інноваційних методів управління ПТНЗ», розробник В. І. Свистун .....</i>	<i>137</i>
<i>Додаток А. 3. Програма тренінгу «До нас їде інвестор», розробник Ю. С. Палькевич .....</i>	<i>138</i>
<i>Додаток А. 4. Програма тренінгу «Розвиток організаційної культури ПТНЗ», розробник В. С. Болгаріна .....</i>	<i>140</i>
<i>Додаток А. 5. Програма тренінгу «Тактика ділових взаємин керівника ПТНЗ», розробник С. Б. Капран .....</i>	<i>141</i>
<i>Додаток А. 6. Програма тренінгу командоутворення, розробник Л. Д. Кузьмінська .....</i>	<i>150</i>
<i>Додаток А. 7. Програма тренінгу «Моделювання діяльності керівника ПТНЗ на етапі вступу на посаду», розробник В. А. Григор'єва .....</i>	<i>153</i>
<i>Додаток Б. Базова кваліметрична модель .....</i>	<i>158</i>
<i>Додаток В. 1. Методика «Як розвивається ваша організація?» В. Зігерта, Л. Ланга, модифікація Л. М. Карамушки .....</i>	<i>161</i>
<i>Додаток В. 2. Методика «Оцінювання рівня організаційної культури» за І. А. Ладановим .....</i>	<i>165</i>
<i>Додаток В. 3. Методика «Визначення типу організаційної культури» за Ч. Хенді ...</i>	<i>167</i>
<i>Додаток Д. 1. Анкета 1 .....</i>	<i>175</i>
<i>Додаток Д. 2. Анкета 2 .....</i>	<i>176</i>
<i>Додаток Д. 3. Анкета 3 .....</i>	<i>177</i>
<i>Додаток Д. 4. Анкета 4 .....</i>	<i>178</i>
<i>Додаток Д. 5. Таблиця обчислення результатів вибору кандидатів в експерти методом взаємних рекомендацій .....</i>	<i>179</i>
<i>Додаток Д. 6. Орієнтовна узагальнена характеристика методів експертного оцінювання .....</i>	<i>180</i>

## ПЕРЕДМОВА

*Метою організації має бути прагнення прискорити здійснення змін і прийняття всього нового. Організації не повинні боятися змінювати свою форму, адаптовувати свої процеси і проводити інші зміни для того, щоб не упустити можливостей, що відкриваються перед ними, і вигідно скористатися тенденціями. Зміни мають бути безперервним процесом, що вбереже організацію від несподіваних і радикальних змін, котрі несуть з собою хаос.*  
Гарі Хемел

*Є дві основні проблеми на шляху до того, щоб новаторська діяльність пустила глибоке коріння і відкрила можливості для будь-якої організації. По-перше, більшість компаній має дуже обмежене поняття про нововведення. Нам необхідно розширити свої погляди на інновації. По-друге, більшість компаній вкладає дуже багато енергії в оптимізацію того, що у неї є, замість того, щоб уявити собі, що у неї могло б бути. Ми повинні створювати споживачів підходу «Що могло би бути».*  
Hamel, Gary, *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Watertown, MA: Harvard Business School Press, 2003.

Соціально-економічна значущість освіти в цілому і професійно-технічної освіти (ПТО) зокрема, її роль в науково-технічному прогресі, в розвитку і якісному вдосконаленні економіки країни загальноновизнані. Входження системи ПТО в нові соціально-економічні умови породило безліч проблем, вибір шляхів вирішення яких, безумовно, пов'язаний, як з вивченням досвіду функціонування освітніх систем в країнах з ринковою економікою, так і з розробкою теоретико-методологічних проблем управління ПТО в сучасних умовах.

Поява і стрімкий розвиток високих технологій, зростання рівня технічної оснащеності виробництва, забезпечення високих темпів розвитку науки і техніки, зумовлені необхідністю досягнення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва і сфери послуг, вимагають наявності кваліфікованих фахівців і відповідної системи їх підготовки. Тому система надання освітніх послуг стає важливим чинником формування й розвитку економічного потенціалу країни.

Проте, незважаючи на високу ефективність витрат на ПТО, питання про доцільність обсягу державних ресурсів, які вкладаються в сферу освітніх послуг, методах і механізмах управління, що забезпечують підвищення ефективності й сталий розвиток системи ПТО у зв'язці з прогнозами кон'юнктури ринку праці й довгострокового розвитку національної економіки, до сьогодні ґрунтовно не розроблені. Недооцінка ж економічних і ринкових аспектів діяльності системи ПТО може привести до серйозних негативних наслідків у масштабі національної економіки.

Тому вибір напрямів і механізмів підвищення ефективності системи ПТО з

орієнтацією на ринкові умови господарювання, розробка єдиної методології управління розвитком системи ПТО і взаємопов'язаних в рамках цієї методології методів і механізмів управління представляються актуальною проблемою теорії і практики професійної педагогіки. Для її вирішення необхідним є перегляд традиційного розуміння низки категорій, принципів і методів управління системою ПТО, наповнення їх іншим сенсом і змістом.

Нині підґрунтям соціально-економічного розвитку держави є інноваційні процеси. Якщо колишня економічна система розвивалася на основі збільшення кількості ресурсів, то в сучасному суспільстві економічне зростання пов'язане з удосконаленням якості ресурсів, використанням досягнень науково-технічного прогресу. Тому перспективи розвитку сучасного суспільства прийнято пов'язувати з освоєнням нових технологій (соціальних, гуманітарних, виробничих, інформаційних тощо), й звідси цілком зрозумілий інтерес до інновацій та інноваційного управління.

Поняття «інновація» (від англ. innovation) – процес створення, розповсюдження і використання нововведення, яке сприяє розвитку і підвищенню ефективності будь-якого процесу. Інновація є результатом творчої праці й реалізується у вигляді нової чи вдосконаленої послуги, продукту, нового чи вдосконаленого технологічного процесу.

Інноваційна діяльність пов'язана з використанням нових технологій і припускає створення спеціальних структур, інноваційних центрів, створення, просування і використання інноваційних технологій, інноваційної продукції. Інноваційна діяльність припускає систему взаємопов'язаних видів робіт, сукупність яких забезпечує появу дійсних інновацій: науково-дослідна діяльність, спрямована на отримання нового знання; проектна діяльність, спрямована на розробку особливого, інструментально-технологічного знання про те, як на основі наукового знання в заданих умовах необхідно діяти, щоб вийшло те, що може чи має бути; освітня діяльність, спрямована на професійний розвиток суб'єктів певної практики, на формування у кожного особистого знання (досвіду) про те, що і як вони повинні робити, щоб інноваційний проект втілювався у практику.

Під терміном «*управлінська інновація*» розуміють нову систему організації й управління, або нову управлінську технологію, або новий бізнес-процес. У багатьох випадках нововведення створюється завдяки реформуванню (перепроєктування, реінжиніринг) існуючих управлінських систем, технологій, процесів.

Європейська Комісія визначає управлінську інновацію як: оновлення чи розширення товарів і послуг та пов'язаних з ними ринків; встановлення нових методів виробництва і розподілу (розповсюдження); упровадження змін в управлінні (менеджменті), організації роботи, робочих умовах (умовах праці) і навиків праці.

На нашу думку, управлінські інновації – нові методи праці, що використовуються суб'єктами управління, методи моделювання процесів, методи управління персоналом тощо, які забезпечують вирішення організаційних проблем, що перешкоджають ефективному функціонуванню системи ПТО.

Розповсюдження управлінських інновацій в системі управління ПТО стикається з низкою проблем об'єктивного і суб'єктивного характеру. До об'єктивних чинників, стримуючих управлінські інновації, відносяться: суперечність старого і нового (нововведення неминуче порушує систему відносин, що склалася, і вимагає зміни існуючої організаційної структури); складність, комплексність управлінських

інновацій. До суб'єктивних чинників відносяться: недостатня компетентність суб'єктів управління, відсутність готовності працювати в нових умовах, низький рівень інтеграції теорії і практики управлінської діяльності. Дію цих чинників можна значно понизити за умови проведення заходів щодо організації інновацій. Так, наприклад, інноваційним механізмом стратегічного розвитку ПТО є розвинена система соціального партнерства. Вирішення проблем вивчення та прогнозування освітніх послуг і їх попиту підвищує надійність й ефективність розвитку ПТНЗ в умовах ринкової економіки, що може бути досягнуто реалізацією маркетингового управління взагалі і створенням маркетингової служби, зокрема.

Формування організаційної культури ПТНЗ має стати невід'ємною частиною стратегічного й оперативного управління і постійно знаходитися в полі зору суб'єктів управління навчального закладу, оскільки наявність сильної і стійкої організаційної культури, адекватної швидкозмінному навколишньому середовищу, є одним з найважливіших конкурентних переваг, чинників успіху професійно-технічного навчального закладу.

Входження системи ПТО в нові соціально-економічні умови ринкової економіки вплинули на зміст управлінської діяльності керівника ПТНЗ і значно розширили перелік його функцій. Так, на нашу думку, необхідно акцентувати увагу керівників ПТНЗ на *інноваційній* функції, що передбачає управління розвитком ПТНЗ на основі поточного впровадження й перспективного розроблення (й адаптації) нових форм, методів та засобів управління, а також нових форм організаційного функціонування; *маркетинговій* – дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, планування асортименту спеціальностей, планування і здійснення «збуту» – працевлаштування випускників, вплив на навчальний заклад й управління навчально-виховним процесом та ін.

Варто зазначити, що за результатами дослідження науковців в галузі організаційної психології, «більше, ніж у половини менеджерів освітніх організацій рівень розвитку *інноваційності* є низьким (55,6%). Середній рівень розвитку цієї характеристики представлений у 42,2% освітян. І лише 2,2% опитаних менеджерів освітніх організацій мають високий рівень розвитку інноваційності. Отримані дані виявилися для нас достатньо несподіваними. Адже можна говорити про те, що переважна більшість керівників освіти не мають достатнього рівня готовності генерувати та впроваджувати інновації в своїй професійній діяльності»<sup>1</sup>.

Матеріали посібника апробовано науковцями-виконавцями науково-дослідної роботи «*Управління розвитком професійно-технічної освіти в умовах ринкової економіки*» під час *науково-практичних семінарів* («Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика» (м. Київ, 11 грудня 2013 р.), «Маркетингова служба як інструмент оптимізації управління ПТНЗ в умовах ринкової економіки» (м. Ромни Сумської обл., 1 вересня 2013 р.), «Концептуальні засади створення маркетингової служби у ПТНЗ» (м. Ромни Сумської області, 19 червня 2014 р.)), *круглих столів* («Розвиток управлінської культури керівників ПТНЗ»

---

<sup>1</sup> Креденцер О.В. Особливості підприємницької поведінки персоналу освітніх організацій та її взаємозв'язок з організаційним розвитком / О.В. Креденцер // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К.: А.С.К., 2012. – Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка. – 2012. – Вип. 36. – С. 187–192.

(м. Київ, 23 травня 2013 р.), «Педагогічні засади управління розвитком ПТНЗ» (м. Київ, 28 листопада 2014 р.)), *семінарів-тренінгів* («Інноваційні методи управління керівників професійно-технічних навчальних закладів» (м. Черкаси, 6-7 листопада 2013 р.) (Додаток А.1, А.2, А.3, А.4, А.5, А.6, А.7), «Розвиток маркетингу освітніх послуг у професійно-технічних навчальних закладах регіону» (м. Черкаси, 28 травня 2014 р.)), які проводилися з метою впровадження інноваційних методів управління в управлінську діяльність керівників ПТНЗ та підвищення рівня їхньої інноваційно-управлінської компетентності.

За результатами проведеного дослідження колектив авторів спрямував зусилля на розкриття суті інноваційних методів управлінської діяльності керівників ПТНЗ.

Посібник складається з п'яти розділів. *Перший* розділ «Інновації в управлінській діяльності керівників ПТНЗ» висвітлює загальні напрями розвитку управлінської діяльності керівників ПТНЗ в ринкових умовах, зарубіжний досвід використання інновацій у професійній освіті, інноваційні методи управління ПТНЗ, зміст і структуру цільового управління ПТНЗ, використання кваліметрії в управлінській діяльності керівників ПТНЗ, організацію діяльності педагогічних працівників ПТНЗ на адаптивних засадах. У *другому* розділі обґрунтовано значення організаційної культури як опосередкованого інноваційного методу в управлінні ПТНЗ, охарактеризовано особливості, властивості, ознаки, функції, структуру, рівні та види організаційної культури ПТНЗ, подано розгорнуту характеристику основних типів організаційної культури та методи її дослідження, представлено алгоритм формування організаційної культури ПТНЗ. У *третьому* розділі представлено інноваційні методи підготовки управлінських рішень у ПТНЗ, а саме: моделювання і проектування, експертні процедури в оцінюванні педагогічних об'єктів у системі управління ПТНЗ, педагогічна експертиза та методика відбору компетентних експертів. У *четвертому* розділі розкрито суть самоменеджменту як інноваційного напрямку розвитку особистості керівника ПТНЗ, висвітлено чинники та методики самоменеджменту керівника ПТНЗ. У *п'ятому* розділі представлено економічні методи управління в освітньому менеджменті ПТНЗ, а саме: методи стратегічного планування діяльності навчальних закладів, оцінювання ефективності освітнього інноваційного менеджменту в конкурентному середовищі, прийняття інвестиційних рішень.

Посібник підготовлено колективом авторів:

- передмова, розділ 2 – доктор педагогічних наук, професор В. І. Свистун;
- розділ 1 – доктор педагогічних наук, професор Г. В. Єльнікова;
- розділ 3 – доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник Л. М. Петренко;
- розділ 4 – кандидат педагогічних наук, доцент Л. Д. Кузьмінська;
- розділ 5 – кандидат економічних наук Ю. С. Палькевич.



# Тема 1. ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПТНЗ

## 1.1. Загальні напрями розвитку професійно-технічної освіти в ринкових умовах

Система ПТО в останні 20 років зазнала істотних змін у зв'язку з трансформацією соціально-економічної структури суспільства і розвитком ринкових відносин. Розвиток науки в галузі ПТО дає змогу прогнозувати певні дії в її модернізації і реформуванні. Проте світові інтеграційні та глобалізаційні процеси змушують переорієнтовуватися на вимоги світового освітнього простору, що потребує відповідного теоретичного і практичного переосмислення діяльності національної системи ПТО.

Розвиток ПТО задекларований в законах, підзаконних актах та державних нормативних документах. Так, ст. 35 Закону України «Про професійно-технічну освіту» передбачає оновлення змісту ПТО [12].

Діюча Концепція розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні [15] наголошує на тому, що в умовах ринкової економіки, інформаційно-технологічного розвитку розширюються функції ПТО, відбувається її трансформація в професійну освіту, що відповідає світовим тенденціям безперервної освіти – освіти впродовж життя.

У відповідь на це, розроблений та знаходиться на розгляді Верховної Ради Проект Закону України «Про професійну освіту», що передбачає: модернізовані типи закладів професійної освіти; оновлену структуру професійної освіти, узгоджену з Національною рамкою кваліфікації; введення другого ступеня професійної освіти «спеціаліст», що готується у вищих професійних училищах; додання до видів документів про професійну освіту *свідоцтва* кваліфікованого робітника, що видається особам, які успішно завершили навчання на певному освітньо-професійному рівні, але були відраховані до завершення повного курсу навчання, передбаченого навчальним планом, та *сертифікату*, що видається особам, які навчалися за неакредитованими освітніми програмами (в тому числі – короткострокового професійного навчання) [34]. Окремою статтею введені повноваження та основні засади діяльності *стейкхолдерів* професійної освіти – фізичних та/або юридичних осіб, що зацікавлені в розвитку та діяльності системи професійної освіти, мережі (чи окремих) професійних навчальних закладів, та можуть впливати на систему, чи на яких впливає система професійної освіти [34, стаття 17]. Самостійною статтею є також участь роботодавців, їх організацій і об'єднань у сфері професійної освіти щодо визначення обсягів та напрямів професійної підготовки у професійних навчальних закладах; формуванні змісту стандартів професійної освіти; створенні робочих місць для проходження учнями, курсантами, слухачами професійно-практичної підготовки та при працевлаштуванні випускників; здійсненні громадського контролю за якістю професійної освіти і навчання тощо. Окремо наголошено на тому, що професійно-практична підготовка учнів, курсантів, слухачів може здійснюватися у поєднанні

з виготовленням продукції, виконанням робіт, наданням послуг.

Вводиться термін «професійний стандарт» як затверджені в установленому порядку вимоги до кваліфікації працівників, їх компетентностей, що визначаються роботодавцями. Професійні стандарти співвідносяться з рівнями національної і галузевих рамок кваліфікацій та групуються за галузевими ознаками [34, стаття 33]. Вводиться акредитація освітньої програми [34, стаття 36]. Передбачено застосування державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти [34, стаття 48].

Розглянутий документ передбачає введення відповідних змін в існуючій сфері ПТО та відкриває напрями розвитку ПТО в ринкових умовах.

З подальшим розвитком ринкових відносин на початку ХХІ ст. важливими напрямками цілеорієнтованої модернізації ПТО стають зміст, кадрове забезпечення, технології, форми і методи навчання у ПТНЗ та на виробництві.

Зміст професійного навчання та створення укрупнених професій потребують подальшого розвитку для встановлення відповідності потребам роботодавців. Це активізує діяльність інституцій, які відповідають за науково-методичне й організаційне забезпечення розвитку ПТО.

Так, на сьогодні проводиться робота над проектом нової редакції постанови Кабінету Міністрів України від 11 вересня 2007 р. № 1117 «Про затвердження Державного переліку професій з підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах».

Передумови для цього створено розробленням і затвердженням 47 державних стандартів ПТО з конкретних робітничих професій, які погоджено з Федерацією роботодавців України та Міністерством соціальної політики, з них для: промисловості – 14, сільського господарства та переробної галузі – 2, транспорту – 5, торгівлі та сфери послуг – 13, будівництва – 5, зв'язку – 1, добувної промисловості – 2, енергетики – 3, правоохоронної галузі – 2. Всього затверджено наказами МОН України 306 державних стандартів ПТО з конкретних робітничих професій.

Підготовлено проект постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до Порядку працевлаштування випускників професійно-технічних навчальних закладів, підготовка яких проводилася за державним замовленням».

Міністерством соціальної політики сформовані прогнозні обсяги державного замовлення на підготовку робітничих кадрів та молодших спеціалістів у ПТНЗ до 2017 року [43].

Певні зміни відбуваються з кадровим складом ПТО.

Розроблено проект Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів.

Однак, гострою залишається проблема якості педагогічних працівників ПТНЗ, особливо майстрів виробничого навчання та викладачів спеціальних дисциплін. Це істотно впливає на якість підготовки кваліфікованих робітничих кадрів.

Поступово модернізуються форми, методи і технології навчання в системі ПТО, зокрема, при підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації використовується багато навчальних технологій: традиційна, дистанційна,

відкрита, модульна тощо.

Традиційне навчання є формою передачі інформації та засвоєння знань. Урок як основна форма організації навчання у ПТНЗ має свою типологію, в основі якої лежить дидактична мета. Тільки на уроці набувають цілеспрямованого вияву всі способи і форми взаємодії учителя й учнів, що прогножуються процесуальною частиною технології. Проте, як зазначає В. В. Прокопів, традиційних уроків замало для раціональної організації навчання, зважаючи на обсяг навчального матеріалу, його об'єктивну складність. Тому урок, як і вся система навчання, останнім часом зазнає істотних змін [35].

Одним з пріоритетних напрямів програми модернізації ПТНЗ, зазначає А. С. Осадчий [7], визнане дистанційне навчання. У 2000 р. прийнята Концепція розвитку дистанційної освіти в Україні, створені Українська Система Дистанційного Навчання – UDL System та Український центр дистанційної освіти (УЦДО).

Дистанційне навчання – це одна з форм організації навчального процесу, при якому всі чи частина занять здійснюються з використанням сучасних інформаційних і телекомунікаційних технологій при територіальній віддаленості викладача й учнів. Дистанційне навчання має специфічні характеристики. Однією із таких характеристик є те, що дистанційне навчання побудоване в основному на принципах інформатизації освіти і широкому застосуванні телекомунікаційних технологій. Застосування новітніх інформаційно-комп'ютерних технологій змінює роль викладача, стимулює до впровадження нових педагогічних прийомів і підходів у підготовці до уроку.

Поняття «відкрита освіта» у своєму широкому тлумаченні – це освіта без бар'єрів, доступна всім охочим навчатися. Відкрита освіта використовує нові методи і прийоми навчання, викладання, підготовки й організації освітнього процесу та нові підходи до освіти, базовані на продуктивному і творчому використанні новітніх технологій.

Роль технологій та інструментів відкритої освіти виконують засоби забезпечення доступу до навчальних матеріалів – це електронні бібліотечні системи, засоби візуалізації, аудіо- і відеозв'язку, а також інструменти колективної роботи з різноплановим освітнім контентом [1].

Важливу роль у розвитку ПТО має створення освітнього середовища. Особливого значення при цьому набуває його інформатизація. Формування інформаційного освітнього середовища передбачає нові технології роботи з інформацією, і передусім, модульність. Учень працює з навчальною програмою, складеною з окремих модулів. Процес засвоєння знань включає мету і завдання, мотивацію на якісне засвоєння, зміст навчального модуля, методи і форми прямої, опосередкованої і самостійної навчально-пізнавальної діяльності, корекцію, самооцінку й оцінку результатів засвоєння навчальної інформації. Структура навчального модуля включає автономну частину навчального матеріалу, чітко сформульовану навчальну мету; банк інформації; методичні поради щодо досягнення мети; практичні заняття з формування необхідних умінь; контрольну роботу. Деякі літературні джерела використовують поняття «шар» як інструмент структуризації змісту модуля. «Розшарування» навчального матеріалу

здійснюється на основі побудови «дерева цілей», далі на основі проведеного аналізу будується модель інформаційного освітнього середовища.

В основі механізму управління навчальним процесом в інформаційному освітньому середовищі лежить прямий і зворотний зв'язок у системі «викладач – середовище – учень», на основі якої є безліч модифікацій, наприклад: «учень – середовище – учень – середовище – викладач» і т.д.

Відповідно до функціональних призначень, виділяють три типи інформаційно-освітніх середовищ:

- 1) середовища, орієнтовані на надання знань;
- 2) середовища, орієнтовані на самостійну діяльність із придбання знань;
- 3) змішаний тип середовищ.

Модернізуються форми навчання. Останнім часом в Україні почала впроваджуватися дуальна система навчання, суть якої полягає в поєднанні теорії і практики, що широко застосовується як під час оволодіння конкретними професіями, так і під час здобуття вищої професійної освіти. Навчальні плани та основні освітні акценти пристосовуються до вимог економіки, учні отримують освіту за фахом безпосередньо на виробництві, чи ж повинні пройти повний практичний курс на виробництві. Завдяки спільним проектам між професійними училищами та соціально-економічними організаціями, наприклад, підготовка дипломних проектів чи прикладних проектів, що здійснюються в рамках проходження практики на підприємствах, результати досліджень та розробок знаходять безпосереднє практичне застосування [8].

Виклики сьогодення зумовлюють зміни й модернізацію методів взаємодії викладачів та учнів ПТНЗ. Пріоритетними стають методи, що потребують активізації пізнавальної діяльності тих, хто навчається. Тому все частіше педагогічні працівники звертаються до інтерактивних методів, які дають можливість ґрунтовніше працювати над формою висловлення власних ідей, порівнювати їх з іншими, дають змогу долати певні стереотипи, проявляти творчість, відпрацьовувати вміння говорити по суті, переконливо, презентувати себе. Н. М. Лосєва, А. Ю. Панова запропонували таку схему взаємодії викладача та учнів при інтерактивному навчанні (Рис. 1.1) [19]:

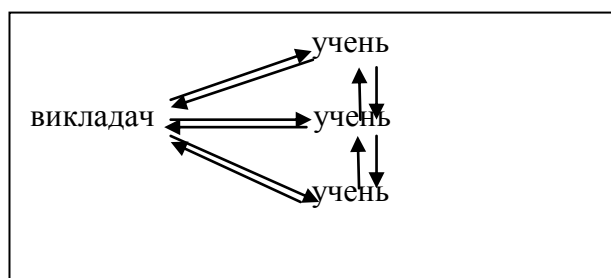


Рис. 1.1. Взаємозв'язок між учасниками інтерактивного навчання

Інтерактивні методи навчання дають можливість визначити зв'язок між подіями, проаналізувати їх, висловити свою думку, вміти аргументувати її і толерантно вести дискусію, спираючись не на парадигму засвоєння нових знань, умінь і навичок, а на парадигму розвитку. Оптимальний результат навчання досягається через співпрацю, співтворчість, самостійність і почуття впевненості

учня.

При інтерактивному навчанні навчальний процес будується на умовах постійної, активної взаємодії всіх учнів. Це співнавчання, взаємонавчання, де учень і викладач є партнерами і рівноправними суб'єктами навчання [32].

Інтерактивні методи навчання розраховані на різні форми пізнавальної діяльності. Так, кооперативна (колективна) форма пізнавальної діяльності учнів – це форма організації навчання в малих групах учнів, об'єднаних спільною навчальною метою. За такої організації навчання викладач керує роботою кожного учня опосередковано, через завдання, якими він спрямовує діяльність групи. Кооперативне навчання легко та ефективно поєднується з традиційними формами і методами навчання, і може застосовуватися на різних його етапах.

До інтерактивних методів можемо віднести: «Пошук інформації», «Коло ідей»), акваріум, метод проєктів. За такої організації пізнавальної діяльності кількість слухачів завжди є більшою, ніж тих, хто доповідає. Усі учні працюють разом чи індивідуально над спільним завданням із наступним контролем результатів.

До інтерактивних технологій колективно-групового навчання вчені відносять обговорення проблеми в загальному колі («Мікрофон», «Незакінчені речення»), мозковий штурм, навчаючи – учусь («Кожен учить кожного», «Броунівський рух»), ажурна «пилка» («Мозаїка», «Джиг-со»), ігри (ділові, дидактичні, рольові) [38].

Крім зазначеного вище, до основних напрямів сучасного розвитку ПТО належать такі:

- децентралізація управління шляхом передачі ПТНЗ на місцеві бюджети та в комунальну власність;
- забезпечення конкурентоспроможності ПТНЗ за рахунок посилення їх автономії;
- залучення роботодавців, представників громадськості в організації навчально-виробничого процесу та управлінні ПТНЗ;
- формування якісно нового кадрового потенціалу ПТНЗ;
- створення загальнодержавного законодавчого та інструктивно-методичного супроводу ПТО.

Таким чином, загальними напрямками розвитку ПТО в ринкових умовах можна вважати [40]:

1. Подальшу інтеграцію профтехосвіти у світову систему підготовки робітників шляхом упровадження інноваційних технологій навчання та виробництва; здійснення переходу до гнучкої системи планування обсягів підготовки у розрізі професій та спеціальностей, упровадження різнотермінових навчальних програм для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації економічно активного населення.

2. Децентралізацію управління шляхом делегування додаткових повноважень регіональним органам управління освіти; впровадження різнорівневої системи фінансування.

3. Забезпечення сучасного змісту ПТО, що потребує розробки та впровадження державних стандартів, заснованих на компетенціях; оснащення

матеріально-технічної бази новими зразками обладнання, устаткування та техніки; застосування інформаційно-комунікативних технологій у навчально-виробничому процесі та забезпечення науково-методичного супроводу оновленого змісту освіти [13].

4. Формування якісно нового кадрового потенціалу; створення загальнодержавного законодавчого та інструктивно-методичного супроводу ПТО.

## **1.2. Зарубіжний досвід використання інновацій у професійній освіті**

Упродовж останніх 15-20 років професійна освіта і професійна підготовка стали одним із найбільше розвинутих секторів економіки західних країн. Досвід країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про пряму залежність темпів удосконалення та розвитку виробництва, його конкурентоспроможності на світовому ринку від рівня професійної підготовки кадрів.

З метою координації професійного навчання, виконання соціальних програм створено Європейський центр розвитку виробничого навчання в Берліні. Цим центром керує рада, до складу якої входять представники Комісії ЄС, урядів і громадських організацій. У кожній країні ЄС склалася своя система професійного навчання та державного управління її розвитком.

У Данії функціонують паритетні комітети безперервної професійної підготовки.

У Німеччині – Федеральні і земельні комітети та Федеральний інститут безперервного навчання.

У Нідерландах державні та регіональні органи професійної освіти спільно розробляють навчальні програми. Працівники укладають контракти про навчання з дирекціями підприємств. Виконання цих контрактів контролюють органи управління професійною освітою.

У Бельгії управління діяльністю центрів професійної підготовки здійснює Національна служба зайнятості.

У всіх європейських країнах у професійній підготовці кадрів беруть участь коледжі та вищі навчальні заклади, налагоджуються контакти між професійно-технічними школами і підприємствами.

Безперервна підготовка робітничих кадрів у країнах ЄС здійснюється з відривом та без відриву від виробництва. Навчання без відриву від виробництва включає практичну підготовку на підприємстві і теоретичний курс у професійно-технічній школі чи спеціалізованому центрі. Цій системі навчання віддається перевага в Німеччині та Данії. Навчання з відривом від виробництва здійснюється у середніх ПТНЗ і центрах підготовки кадрів. Ця система навчання має перевагу у Франції та Італії. У Великобританії, Нідерландах підготовка робітничих кадрів здійснюється як без відриву, так і з відривом від виробництва.

У Німеччині діє складний механізм організації, планування та керування системою професійної освіти. У професійних школах країни, які контролюються та фінансуються місцевою владою, адміністративним округом чи земельною владою майбутні працівники, крім практичних навичок, отримують і теоретичну

підготовку. Усі типи професійних шкіл відрізняються термінами та програмами підготовки робітничих кадрів, а також умовами прийому. Підготовка робітничих кадрів для машинобудування, електротехніки, будівництва, сільського господарства, металообробки та автомобілебудування здійснюється переважно у професійних школах і технічних гімназіях. В інші галузі робітничі кадри надходять головним чином через систему учнівства, де на підприємствах «за подвійною системою» практичне навчання поєднується з теоретичним курсом.

Для Великобританії є характерною розвинена система учнівства. Навчання молоді здійснюється у відповідності до державної програми «Професійна підготовка молоді», розрахованої на випускників середньої школи у віці 16–17 років. Метою програми є поглиблена підготовка молоді. Термін навчання від одного до двох років. Випускники атестуються за чотирма показниками: відповідність вимогам вузької спеціалізації та кваліфікаційним вимогам професії, вміння застосовувати знання в нових умовах, ділові якості.

Професійне навчання у Франції здійснюється у системі народної освіти. Щорічно близько 800 тис. випускників загальноосвітніх шкіл одержують посвідчення про профпідготовку, яка дає право працевлаштування. Але підприємці неохоче беруть на роботу таких працівників, оскільки централізовано розроблені програми відстають від практики. Для підтвердження та підвищення кваліфікації підприємець укладає з випускниками шкіл «кваліфікаційні контракти», згідно з якими вони навчаються реалізувати набуті навички в умовах роботи підприємства. Випускники шкіл, які не отримали посвідчень, можуть вступити до технічних училищ (професійних ліцеїв), навчання в яких триває два роки.

У Швеції професійне навчання є частиною системи народної освіти країни. Після здобуття обов'язкової середньої освіти у віці 16 років 90 % школярів переходять до школи вищого щабля, де навчаються два роки з урахуванням професійної орієнтації за широким спектром професій. При цьому враховуються потреби в робочій силі за професіями даного регіону. Рівень безробіття у Швеції становить 1,8-2 %, що в багатьох країнах є показником повної зайнятості.

У відповідності до рішень ЄС поширюється альтернативна форма навчання, притаманна Італії, Німеччині, Франції. Суть альтернативного навчання в тому, що теоретичне навчання чергується з повноцінною трудовою практикою з майбутньої спеціальності. При цьому процеси поступового ускладнення навчання і роботи йдуть паралельно. На кожному проміжному етапі освоєння спеціальності надається посвідчення про набуту кваліфікацію. Державне регулювання альтернативного навчання має різні форми.

У Великобританії стажування на підприємствах у рамках державної «Програми надання допомоги молоді» доповнюється теоретичними семінарами на спеціальних курсах.

У США підготовка робітничих кадрів здійснюється у навчальних центрах на великих підприємствах. Формально навчальні центри належать до системи учнівства, оскільки професійна підготовка проходить на виробництві, а учні зараховуються у штат підприємства. Навчальні центри є могутніми підрозділами корпорацій. Наприклад, навчальний центр електротехнічної монополії «Дженерал

Електрик» складається з мережі спеціальних курсів (більше тисячі). Навчальні центри автомобільної корпорації «Форд» випускають близько 1,5 тис. робітників на рік. Підготовку професійних менеджерів у США здійснюють 1500 вищих навчальних закладів. Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників здійснюється за такими формами: короткотермінові курси при школах бізнесу, вечірні курси для навчання середньої та вищої ланки менеджменту, американські асоціації менеджменту, внутріфірмові курси підвищення кваліфікації для нижчої та середньої ланки керівництва, центри підвищення кваліфікації при коледжах.

Дослідження свідчать, що у США освіта трудового потенціалу країни стала найдинамічнішим сектором усієї освітньої структури. Боротьба за освіченого працівника набула досить стійкого характеру. Приблизно третина працівників виробництва (29 млн чол.) вчаться у США постійно.

Особливості японської системи підготовки трудового потенціалу зумовлені тим, що в Японії ринок робочої сили інтегрований у коло фірми. Складовою частиною формування працівника компанії є службова ротація усіх категорій найманих працівників. Працівник спочатку опановує всі види робіт, а потім закріплюється на одному місці. Працівники здатні виконувати різні види робіт.

В організацію масового та безперервного навчання персоналу в Японії вкладають великі кошти, що є доцільним в умовах «довічного найму». Японського працівника оцінюють не за індивідуальним виробітком, а за внеском у роботу колективу та сукупну продуктивність корпорації. Важливими критеріями оцінки персоналу є ставлення до праці, акуратність і пунктуальність, взаємодія з колегами, спрямованість на виконання виробничих програм. Залежність співробітника від компанії стає майже цілковитою, коли вона виявляє турботу про його сім'ю. Звідси фактичне ототожнення інтересів співробітників і фірми, злагода в середовищі персоналу компаній та їх спроможність вистояти в жорсткій конкурентній боротьбі. Компанії, що зуміли реалізувати ці принципи, досягли значних економічних результатів. Водночас політика «довічного найму» зайшла в певну суперечність з інтересами молодих перспективних працівників, творча активність яких дає потужний імпульс НТП. Це змушує японських підприємців шукати відповідні контрзаходи, що може привести до звуження сфери функціонування системи «довічного найму».

Особливо ефективною та популярною є дуальна система професійної підготовки, яка поширена в Німеччині, Австрії, Данії, Швейцарії. Вона поєднує навчання на робочому місці з теоретичною підготовкою в навчальному закладі. Фінансування дуальної системи охоплює платежі підприємців, які покривають витрати на практичне навчання, та державне фінансування.

Для заохочення працівників до навчання в країнах ЄС та США використовуються економічні, адміністративні та моральні чинники.

Таким чином, аналіз поданої вище інформації свідчить про цілеорієнтований розвиток професійної освіти в зарубіжних країнах, у т.ч. країнах ЄС.

Для нас важливим є створення єдиного центру координації здійснення професійного навчання і соціальних програм на всій території ЄС. Ця управлінська вертикаль поєднується з горизонтальними управлінськими



прошарками, якими є державні і регіональні органи управління професійною освітою різних країн. Це дає змогу врахувати в професійному навчанні особливості і специфіку кожної країни. Крім того, регулювання підготовки професійних робітників Національною службою зайнятості (у Бельгії) дає змогу суттєво децентралізувати цей процес.

Отже, в зарубіжжі так само, як і в Україні, підготовкою кваліфікованих робітників займаються навчальні заклади, різні центри, професійні школи, паритетні комітети, здійснюється навчання на виробництві. У Німеччині існує Федеральний інститут безперервного навчання. В усіх зарубіжних країнах підготовкою кваліфікованих робітників займаються коледжі та вищі навчальні заклади.

Відмінністю, яка може слугувати чинником подальшого розвитку ПТО України є те, що в економічно розвинутих країнах реально створена система безперервного навчання, складовою якої є професійна підготовка кваліфікованих робітників. Ця підготовка постійно контролюється зовні.

Таким чином, для України цікаві такі форми навчання: з відривом і без відриву від виробництва при використанні подвійної чи дуальної системи навчання. Суб'єктами професійної освіти і навчання є професійно-технічні школи і підприємства, у яких реалізується один навчальний план, що передбачає обов'язкові теоретичні заняття (у професійно-технічних школах) та практичну підготовку (на підприємстві).

Крім того, у зарубіжних країнах існує альтернативна форма навчання, при якій чергуються теоретичне навчання з повноцінною трудовою діяльністю. Кожний етап такого навчання завершується видачею посвідчення про набуту кваліфікацію.

Інтегруючи у світовий освітній простір, Україна намагається перейняти позитивний досвід зарубіжних країн, який може бути використаним у підготовці кваліфікованих робітників.

На наш погляд, доцільно використовувати «дуальну систему навчання» Німеччини. Це можливо, якщо складена угода між ПТНЗ і виробничою фірмою, фабрикою, заводом тощо. При цій системі теоретичні знання учні здобувають в ПТНЗ, а практичні – на виробничому підприємстві, де вони зараховуються в штат. Таким чином, практичне навчання поєднується з теоретичним курсом.

Можна використати приклад професійного навчання в Швеції, де після отримання обов'язкової загальної середньої освіти два роки триває навчання профорієнтаційного характеру за широким спектром професій з урахуванням потреб регіону в школі вищого щабля. Для цього в Україні можна було б законодавчо зробити обов'язковою освіту основної школи – 1-9 класи. Після чого надати можливість обирати подальше навчання у ліцях, гімназіях, коледжах. У вищу школу доцільно здійснювати прийом після закінчення зазначених навчальних закладів для отримання подальших ступенів освіти (бакалавра, магістра).

За досвідом Великобританії щодо навчання за державною програмою «Професійна підготовка молоді» в Україні доцільно запровадження спеціальних проектів на державному рівні для підготовки кваліфікованих робітників чи

молодших спеціалістів за певним замовленням з боку роботодавців. Можна оголошувати конкурс на розроблення кращого проекту й організацію навчання за цільовим набором учнів/слухачів.

За прикладом США в Україні можна також в загальній освітній структурі створити динамічний сектор професійної освіти. Працівники мають постійно вчитися, оскільки швидко оновлюється обладнання та технології виробництва. Для цього створюється велика мережа різноманітних видів і структур навчання (до 1500 на одному підприємстві). Це дає змогу не відставати від науково-технічного прогресу і закріпитися на робочому місці.

Деякі фірми і компанії України можуть перейняти досвід Японії щодо інтеграції ринку робочої сили в коло фірми. Новий працівник, незалежно від рівня підготовки, опановує всіма основними видами робіт, щоб практично засвоїти весь цикл виробництва, а потім призначається на посаду у відповідності з освітньо-кваліфікаційним рівнем, що зазначений у дипломі.

Слід мати на увазі, що «більшість розвинутих європейських країн поступово скорочують професійно-технічну освіту. При цьому активно розвиваються професійно-технічні профілі старшої середньої освіти, які існують практично скрізь, за винятком Великобританії. Наслідком цих змін є зникнення багатьох профілів підготовки. Скрізь спостерігається тенденція підготовки робочих з розширених спеціальностей. Нині європейські країни працюють над розв'язанням проблеми скорочення до «мінімально необхідної кількості профілів навчання». Паралельно здійснюється профілізація старшої середньої школи» [31, с. 33].

Прикладом використання досвіду управління розвитком професійної освіти зарубіжних країн може бути міжнародний проект Твіннінг «Модернізація законодавчих стандартів та принципів освіти і навчання у відповідності до політики Європейського Союзу щодо навчання впродовж життя», розпочатий у січні 2013 року МОН України і на сьогодні вже є завершеним [43].

Загальною метою проекту є підтримка реформування системи освіти відповідно до Європейської політики навчання впродовж життя. А безпосередньо проект спрямований на зміцнення потенціалу МОН України в ефективному застосуванні Національної Рамки Кваліфікацій (НРК) та розвитку елементів забезпечення якості з метою гарантування найвищої якості у галузі професійно-технічної освіти та навчання відповідно до європейських стандартів. Проект розрахований на 21 місяць. Згідно з Контрактом в проекті партнерами бенефіціара – МОН України – є представники Консорціуму країн-членів ЄС з Данії та Німеччини, а саме: Національний центр професійно-технічної освіти і підготовки викладачів – Університетський коледж «Метрополітен» і Технічний коледж м. Оргус (Данія), Федеральний інститут професійно-технічної освіти та підготовки (Німеччина).

У проекті брали участь інші центральні органи виконавчої влади, установи і організації, а саме: Міністерство соціальної політики, Інститут професійно-технічної освіти Національної академії педагогічних наук України, Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України, Регіональні навчально-методичні центри професійно-технічної освіти та Спільний представницький орган сторони роботодавців на національному рівні.

Проект складається з трьох компонентів:

- 1) аналіз українського законодавства та розроблення рекомендацій для його вдосконалення на основі політики та досвіду ЄС щодо навчання впродовж життя;
- 2) підтримка стратегії впровадження Національної рамки кваліфікацій (НРК);
- 3) розроблення і застосування системи критеріїв забезпечення якості професійно-технічної освіти.

Метою реалізації першого компоненту є оцінювання існуючої української нормативно-правової бази, що стосується сектору ПТО, та підготовка пропозицій його вдосконалення на основі політики ЄС та досвіду в галузі навчання впродовж життя.

Основним завданням другого Компоненту є розроблення рекомендацій для впровадження національної рамки кваліфікацій (НРК).

Результатом Компоненту 3 є розроблення і впровадження схем та критеріїв забезпечення якості ПТО.

Цілі всіх компонентів успішно досягнуті, тому можна стверджувати, що реформування системи управління розвитком ПТО в Україні відбувається реально з використанням досвіду країн ЄС.

Таким чином, усі перелічені системи інших країн щодо теоретичної і практичної підготовки кваліфікованих робітників у ринкових умовах, можуть бути застосованими для управління розвитком ПТО в Україні.

Проте, щоб можна було використати зазначений позитивний досвід зарубіжжя, необхідно внести зміни до нормативно-правової бази підготовки кваліфікованих робітників і модернізувати систему професійної освіти в цілому.

### **1.3. Інноваційні методи управління ПТНЗ**

#### **1.3.1. Інноваційні підходи управління ПТНЗ**

Ринкові трансформаційні процеси в Україні здійснюються в умовах переходу від адміністративно-командної системи господарювання та управління до ринкової.

Адміністративно-командна система надала перевагу вертикальним економічним зв'язкам між виробниками та споживачами. Міністерства і відомства не лише визначали, чого і скільки підприємствам виробляти, а й розпоряджалися виробленою продукцією та одержаним прибутком. Головним було виконання директивних завдань централізованого плану, а не задоволення потреб споживачів. Національне господарство виробляло товари, в яких не мало потреби.

Тепер у вітчизняній економіці замість вертикальних зв'язків між виробництвом та споживанням мають ствердитися властиві ринку горизонтальні прямі економічні зв'язки, система самостійних виробників, які працюють на ринок, на задоволення потреб реальних споживачів.

Ринкова модель господарювання становить таку суспільну форму організації виробництва, за якої усі питання вирішуються на основі вільної взаємодії споживачів і виробників на ринку. У ринковому господарстві постійно

відбуваються процеси пристосування, які сприяють встановленню правильного співвідношення попиту, пропозиції, прогресивним структурним зрушенням, підвищенню якості і конкурентоспроможності продукції, збалансуванню матеріально-фінансових пропорцій. Ринкова модель господарювання дозволяє без примусу спрямовувати ресурси туди, де вони необхідні, і перерозподіляти їх у разі зміни попиту. В ринковій системі ці процеси забезпечуються пріоритетом економічних методів управління, рівноправним існуванням різних форм власності, домінуванням споживача над виробником, децентралізацією управління, конкуренцією.

Основними ознаками ринкової економіки в системі ПТО є [10]:

- **нестабільність** ситуації на ринках праці та освітніх послуг;
- **обумовленість пропозиції** (освітні плани і програми, конкурентоздатний кваліфікований робітник тощо) **попитом** (затребуваність професій з широкою кваліфікацією, можливість навчання за індивідуальними планами та екстернатом; можливість сертифікації неформально придбаної кваліфікації чи професії; забезпечення якості підготовки кваліфікованих робітників, конкурентоздатних на ринку праці);
- **свобода вибору** навчальних планів і програм, форм навчання тощо;
- **вільна конкуренція** закладів та установ професійно-технічної освіти;
- **ринкове ціноутворення** освітніх послуг (наявність диференційованої оплати для забезпечення її реалістичності);
- **різноманітність форм власності** закладів та установ ПТО (державна, комунальна, приватна);
- **обмеженість втручання держави** в освітню діяльність закладів та установ ПТО;
- сучасний ринок – це **ринок споживачів освітніх послуг**.

Цілеорієнтоване управління розвитком ПТО має відповідати зазначеним вище ознакам ринкової економіки, а саме:

1. Враховуючи нестабільність ситуації необхідно використовувати такий різновид управління, який би враховував постійні зміни і спрямовував їх на заздалегідь запрограмований результат. Цим завданням відповідає адаптивне управління, яке доцільно застосовувати для розвитку ПТО у ринкових умовах.

2. Наявність попиту і пропозиції як основних складових ринкової системи та необхідність їх балансування шляхом саморегуляції потребує постійного вивчення ринків за допомогою маркетингово-моніторингових досліджень. Це обумовлює необхідність створення у ПТНЗ і установах ПТО Центрів маркетингу та підготовки відповідних фахівців.

3. Така ознака як «свобода вибору» вимагає створення гнучких навчальних планів і програм, можливості навчання за індивідуальним планом та екстернатом. Важливим є також виконання спеціальної підготовки професіоналів за угодою з фірмами, виробничими підприємствами тощо та сертифікація самостійно придбаної професії чи кваліфікації.

4. Забезпечення вільної конкуренції закладів та установ ПТО можливо за умови задоволення потреб споживачів освітніх послуг шляхом їх найбільш повного «набору», дефіцитних професій і спеціалізацій чи найбільш якісної

підготовки порівняно з іншими закладами та установами. При цьому відбувається забезпечення власного економічного суверенітету шляхом взаємного суперництва за увагу споживачів. Установлюється пріоритет споживачів над постачальниками освітніх послуг.

5. Ринкове ціноутворення потребує нормативно обґрунтованої диференціації оплати освітніх послуг для забезпечення її реалістичності.

6. Різноманітність форм власності вимагає рівноцінного визнання державних, комунальних та приватних закладів і установ ПТО з рівноцінним розподілом державного замовлення.

7. Обмежене втручання держави в освітню діяльність закладів та установ ПТО можна досягти встановленням пріоритету організаційної функції щодо створення умов освітньої діяльності ПТНЗ та установ ПТО з боку МОН України та обласних управлінь освіти. За вказаними управлінськими структурами доцільно закріпити також функцію визначення рейтингу навчальних закладів ПТО щодо якісної підготовки конкурентоздатного кваліфікованого робітника.

8. Сучасний ринок покупців підтверджує ключовий закон ринку: споживач завжди правий. Це обумовлює необхідність постійного вивчення запитів споживачів освітніх послуг, що їх отримують в закладі, та роботодавців, які замовляють підготовку кваліфікованих робітників.

Виходячи із зазначеного вище, ми встановили взаємозв'язок між ознаками ринкової економіки та засобами управління розвитком ПТО (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

Взаємозв'язок ознак ринкової економіки та засобів управління розвитком професійно-технічної освіти в Україні

№/№	Ознаки ринкової економіки	Засоби управління розвитком ПТО в Україні
1.	Нестабільність ситуації	Застосування адаптивного управління (АУ)
2.	Попит обумовлює пропозицію	Постійне вивчення ринків праці та освітніх послуг за допомогою маркетингово-моніторингових досліджень; створення Центрів маркетингу, лабораторій маркетингових досліджень; використання моніторингових процедур для прийняття управлінських рішень і прогнозування подальшого розвитку пропозицій щодо задоволення освітніх потреб споживачів освітніх послуг.
3.	Свобода вибору	Створення банку навчальних планів і програм, забезпечення їх гнучкості відповідно до конкретних запитів слухачів/учнів чи замовлень роботодавців; розроблення і легалізація навчальних планів і програм для екстернатної, індивідуальної, дистанційної, змішаної форм навчання.
4.	Вільна конкуренція	Надання можливості кожному навчальному закладу чи установі ПТО обирати способи найбільш ефективного задоволення освітніх потреб учнів/слухачів, тобто самостійно здійснювати вибір конкурентної стратегії (табл. 1.2).
5.	Ринкове ціноутворення	Диференціація оплати за надання додаткових знань і за формування додаткових професійних умінь в межах варіативної частини навчального плану з

		урахуванням можливостей учнів/слухачів для забезпечення її реалістичності у задоволенні освітніх потреб тих, хто навчається.
6.	Різноманітність форм власності	Рівноправне існування закладів і установ ПТО державної, комунальної та приватної форм власності, а також проміжних варіантів при їх різносполучених формах.
7.	Обмежене втручання держави в освітню діяльність закладу/установи ПТНЗ	Законодавче і юридичне визнання основною функцією держави створення умов для підготовки кваліфікованих робітників, а також визначення рейтингу навчальних закладів ПТО щодо якості підготовки фахівців.
8.	Сучасний ринок – ринок споживачів освітніх послуг	Запровадження в діяльність ПТНЗ/установ основного принципу ринку: учень/слухач (споживач) завжди правий.

У четвертому пункті таблиці 1.1 йдеться про вибір конкурентної стратегії навчальним закладом/установою ПТО. У класичній літературі зазвичай виокремлюють три варіанти вибору підтримки лідерства: з витрат; чи з якості; чи з унікальності продукції чи послуг. У першому випадку йдеться про випуск тієї самої продукції і надання тих самих послуг, що і у конкурентів, але з меншими витратами, а отже, з більш низькою ціною для споживача; у другому – тієї самої продукції і послуг, але з кращими якісними показниками; у третьому – нової продукції чи нових послуг, що не виробляють і не надають конкуренти.

Застосовуючи зазначене до сфери ПТО, можна стверджувати, що:

- у першому випадку – це навчання без залучення погодинників, силами наявного складу педагогічних працівників з високою кваліфікацією й широким профілем; без використання багатовартісного обладнання тощо;

- у другому випадку – це навчання, яке забезпечує високу якість підготовки випускників, що є конкурентоздатними на ринку праці;

- у третьому – це навчання таких дисциплін, яких не навчають в інших закладах ПТО, чи підготовка таких фахівців, яких не випускає жоден інший ПТНЗ.

Якщо унаочнити зазначене вище, отримаємо таку таблицю (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

#### Вибір конкурентної стратегії ПТНЗ

№/№	Назва конкурентної стратегії	Дії адміністрації ПТНЗ
1.	Лідерство з витрат	Звільнення погодинників, комплектування навчального закладу висококваліфікованими штатними педагогічними працівниками широкого профілю, підписання угод з базами практичної підготовки, зниження собівартості навчання.
2.	Лідерство з якості	Забезпечення високої якості підготовки конкурентоздатних випускників.
3.	Лідерство з унікальності послуг	Ліцензування таких професій і напрямів підготовки, яких немає у конкурентів

В управлінській діяльності керівників ПТНЗ використовуються ринкові методи і технології.

Прикладом цього можуть бути технології маркетингових досліджень, застосування яких обумовлене необхідністю постійного аналізу цільових ринків ПТО [21].

В умовах розбудови ринкових відносин результат діяльності ПТНЗ розглядається як товар, що пропонується на ринку освітніх послуг (навчальні плани і програми) чи на ринку праці (конкурентоспроможний випускник). Вихід на ринок освітніх послуг можливий за умови системного використання освітнього маркетингу в діяльності закладів ПТО.

Складовими освітнього маркетингу є освітні потреби, освітні послуги, маркетингова інформація про діяльність навчального закладу, про цільові ринки праці й освітніх послуг тощо. Основними завданнями освітнього маркетингу є задоволення освітніх потреб споживачів, подолання конкуренції, збільшення частки ринку, забезпечення зростання обсягу надання освітніх послуг.

З огляду на це, завданням навчального закладу ПТО в умовах ринкової економіки є виявлення та задоволення освітніх потреб споживачів відповідними освітніми послугами.

При цьому навчальний заклад надає комплекс освітніх послуг відповідно до освітніх запитів споживачів, пов'язаних зі зміною їх освітнього рівня чи професійної підготовки і забезпечених ресурсами цього навчального закладу [17, с. 51]. Цей комплекс послуг зведений в освітню програму, яка водночас є і продуктом (товаром) навчального закладу.

Створенню освітньої програми передують певні маркетингові дослідження, наприклад: сегментація ринку; вивчення освітніх потреб споживачів; SWOT-аналіз і PEST-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

За визначенням найвідомішої міжнародної Європейської асоціації дослідників громадської думки і маркетингу ESOMAR (англ. European Society of Marketing Research Professionals) маркетингові дослідження – це ефективний обмін інформацією між постачальниками та споживачами усіх видів товарів і послуг з метою забезпечення певних потреб споживачів на основі їх розуміння й надання інформації про природу товарів чи послуг, що пропонує постачальник. [15].

Метою маркетингових досліджень є створення інформаційно-аналітичної бази для прийняття управлінських рішень.

Відомими маркетинговими технологіями є технології збору й обробки первинної та вторинної інформації. Для накопичення первинної інформації використовують методи опитування, спостереження, фокусування, експерименту, імітації. Під час опитування інформацію збирають, контактуючи з людьми особисто, телефоном чи через листування. За допомогою цього методу можна визначити ставлення споживачів до ПТНЗ, навчальних програм (як товару) чи якості надання освітніх послуг. Проте точність опитування залежить від щирості відповідей опитуваних. Усі відповіді заносять до анкети.

Одним з методів збору якісних даних є фокус-група. Ця технологія дає змогу розкрити мотивацію споживачів, побачити варіанти сприйняття/ставлення до певної проблеми тощо. Розрізняють такі види фокус-груп: Реєр-групи (міні-групи); Номінальні групи; Конфліктні групи; Креативні групи; Брейнстормінг;

Десантні групи; Delphy-групи [2].

В умовах сьогодення актуальним є використання on-line інструментарію для проведення різного роду досліджень, у тому числі й маркетингових. Це стало можливим завдяки вільному доступу до ресурсів мережі Інтернет. Будь-яка методика, що застосовується в маркетингових дослідженнях, в результаті розвитку суспільства, розширення меж використання комп'ютерних технологій може бути використана за допомогою мережі Інтернет.

Найпоширенішими технологіями мережі Інтернет є: On-line опитування, фокус-групи on-line, On-line панель, On-line спільноти споживачів тощо.

Для проведення **on-line опитування** використовують інструментарій, розміщений в мережі Інтернет [30]. Так, ефективніше проводяться дослідження, що створюються за допомогою on-line конструкторів, розташованих у мережі Інтернет: eQuestionnaire; WEBanketa; VirtualExS тощо. Такі конструктори допомагають залучити цільову аудиторію в зручний для користувача час, сприяють швидкому доступу до інформації, допомагають в її обробці та побудові діаграм шляхом експорту даних у табличний редактор EXCEL (VirtualExS) та інші аналітичні пакети.

На зазначених Інтернет-ресурсах можна конструювати та проводити опитування. Так, на сайті VirtualExS – сервері віртуальних досліджень (<http://virtualexs.ru/>) є конструктор Online-досліджень, що дає змогу легко і швидко створити професійне маркетингове дослідження, соціологічне опитування чи психологічний тест через звичайний браузер. На сайті наводяться шаблони всіх типів запитань, є умовне розгалуження питань, рандомізація варіантів відповіді, питань і сторінок. Додатково можна завантажити зображення і логотип організації. Дослідження захищено паролем, є установка дати завершення і квоти респондентів і багато іншого. Позитивним моментом даного процесу є можливість запрошення респондентів через публікацію посилання на дослідження в блозі, на форумі чи у поштовій розсилці. Під час проведення опитування можна переглядати індивідуальні відповіді і статистику в реальному часі. Можна використовувати фільтри та отримувати будь-які зрізи з усіх питань дослідження, крос-таблиці. Зберігаються результати в колекції діаграм. Крім того, масив відповідей з усіх питань і варіантів відповіді, результатів психологічного тестування можна завантажити на свій комп'ютер для детального аналізу. Масив легко імпортується в статистичні пакети SPSS, Statistica, Excel тощо.

Як приклад маркетингових технологій, наведемо технології здійснення SWOT-аналізу та PEST-аналізу.

Загальновідомо, що SWOT-аналіз є універсальним методом, який використовують при стратегічному плануванні діяльності будь-якої організації, у тому числі й навчального закладу. У зв'язку з тим, що SWOT-аналіз не містить економічних категорій, він має широкий спектр використання. Суть його полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток навчального закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози) [16; 42]. Існує певна матриця SWOT-аналізу (табл. 1.3).



## Приклад заповнення матриці SWOT-аналізу

Середовище	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	<b>STRENGTHS</b> (сильні сторони): Сильний, згуртований колектив. Бажання навчатися. Достатня матеріально-технічна база. Задоволеність учасників навчально-виховного процесу. Високий рівень навчальних досягнень учнів. Достатня успішність участі у професійних конкурсах тощо.	<b>WEAKNESSES</b> (слабкі сторони): Невисокий рівень позиціонування навчального закладу. Слабкий імідж навчального закладу. Відсутність презентаційної діяльності. Недостатній рівень професійної компетентності педагогічного колективу. Слабке стратегічне планування. Низька мотивація співробітників тощо.
Зовнішнє середовище	<b>OPPORTUNITIES</b> (можливості): Поява нових освітніх потреб. Використання нових технологій. Запровадження додаткових послуг. Налагодження зв'язку з іншими освітніми організаціями, громадськістю тощо.	<b>THREATS</b> (загрози): Нове нормативно-правове законодавство. Економічний спад. Відсутність фінансування. Слабка фандрайзингова діяльність. Зростання зовнішніх вимог до якості освіти тощо.

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у навчальному закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і йому подібних навчальних закладів. Причому SWOT-аналіз не ставить на меті виявлення усіх чинників, що характеризують слабкі та сильні сторони і впливають на діяльність навчального закладу.

За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності навчального закладу та розробляється його конкретна стратегія.

Разом із SWOT-аналізом проводиться ще й PEST-аналіз. Це такий вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток навчального закладу. Найчастіше фахівці рекомендують його здійснювати першим. Принципова різниця між зазначеними видами аналізу в тому, що SWOT-аналіз досліджує становище навчального закладу на ринку освітніх послуг – його можливості та загрози розвитку, а PEST-аналіз досліджує самі ринки: освітніх послуг і праці.

Здійснюється PEST-аналіз шляхом дослідження 4-х показників: політичного, економічного, соціального, технологічного [26; 22].

Як і при SWOT-аналізі, в ході здійснення PEST-аналізу заповнюють відповідну таблицю (табл. 1.4).

Таблиця PEST-аналізу

Політичні фактори	Економічний вплив
Соціокультурні тенденції	Технологічні інновації

За результатами проведених SWOT-аналізу та PEST-аналізу здійснюється формулювання місії навчального закладу. Під місією навчального закладу розуміють сутність існування (призначення) навчального закладу, його відмінність від інших, йому подібних організацій, тобто місія навчального закладу – це чітке уявлення про те, яким він має бути і яких результатів йому необхідно досягти [28].

Для визначення місії необхідно дати відповідь на запитання: які освітні послуги може запропонувати навчальний заклад і на який контингент учнів він має орієнтуватися. При відповіді на це запитання необхідно визначити ресурсне забезпечення закладу та наявність загроз, які йому необхідно буде подолати (врахувати результати проведених SWOT- та PEST-аналізів).

Наступне – це визначення мети (SMART). За словником, мета – це результат діяльності, який уявляється у свідомості; бажаний кінцевий результат [37]. Ефективним засобом для перевірки якості визначення мети діяльності є акронім SMART: S – specific – конкретна, чітко (точно) сформульована; M – measurable – вимірювальна; A – achievable – можлива для досягнення; R – realistic – реалістична; T – timely – обмежена у часі.

Крім зазначених вище, опановуються такі маркетингові технології та інструментарій: *маркетингові комунікації* для прийняття тактичних і стратегічних рішень; *реклама* для реалізації чи створення попиту на професії, навчальні програми, спецкурси тощо; *паблік рілейшнз (PR)* для врахування громадської думки як умови забезпечення якості; *Інтернет-маркетинг* – використання всіх аспектів реклами в Інтернеті для отримання відгуку від аудиторії [39; 41].

Таким чином, для того, щоб провести цілеорієнтовані зміни і сформулювати мету діяльності ПТНЗ, необхідно здійснити певні маркетингові дії: провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; виявити сильні та слабкі сторони діяльності закладу; вивчити освітні потреби і бажання існуючих та потенційних споживачів послуг, що надає заклад чи установа ПТО; здійснити моніторингову перевірку якості підготовки випускників; розробити стратегії та програми її реалізації.

### 1.3.2. Адаптивні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ

Методи розвитку ПТО складаються з методів маркетингово-моніторингових досліджень щодо рівнів та результату діяльності учасників освітнього процесу і методів забезпечення якості діяльності ПТНЗ. Зазначені методи входять до складу методів адаптивного управління, які в науці виокремлені Г. Ю. Кравченко. Авторка виділяє загальні, специфічні, інтерактивні методи та методи соціально-психологічної діагностики [18]. Оригінальними є специфічні методи, решта –

виділені із знайомих методів, але тих, що обумовлюють адаптаційні процеси. Оскільки адаптивне управління соціально-педагогічними системами фактично здійснюється в антропосоціальній сфері, можна використовувати термін «адаптивний менеджмент», тому що особливістю менеджменту є реалізація його управлінських впливів саме в соціальному середовищі.

Основним призначенням загальних методів адаптивного управління є підтримка існуючої системи у напрямі її розвитку: поєднання зусиль при досягненні спільної мети, взаємоузгодження цільових установок, створення діалогічної основи, взаємовпливу тощо.

Специфічні методи адаптивного управління включають спеціальні дії при адаптивному управлінні розвитком: діалогічну адаптацію, спрямовану самоорганізацію, критеріальне моделювання, субординаційно-проміжне партнерство, поточне коригування дій для їх спрямування на спільновизначену мету, гнучкість для досягнення мети в змінних мінливих умовах, ситуацію додаткової орієнтації, відкритість взаємодії та природовідповідність змін.

Серед інтерактивних методів прийняття управлінського рішення в процесі адаптивного управління перелічуються: моделювання взаємодії, метод експертних оцінок, метод Дельфі, метод «кінгісе», ін.

Методи соціально-психологічної діагностики – це методи розвитку колективу, зняття психологічного захисту людини; забезпечення відкритості взаємодії для здійснення нужних змін, введення системи соціального регулювання і стимулювання, ін.

Адміністрація та керівники структурних підрозділів ПТНЗ мають володіти вміннями цільового добору й системного використання зазначених вище методів адаптивного управління розвитком, для оперативного регулювання діяльності своїх підрозділів, на основі системного аналізу їх взаємодії з оточуючим середовищем з метою своєчасного виявлення і нейтралізації деструктивних впливів, а також оптимізації процесів їх функціонування та розвитку.

До методів адаптивного управління ми відносимо й методи, що застосовуються для налагодження розвинутих ринкових стосунків в управлінні, оскільки вимоги ринків праці й освітніх послуг, на які орієнтуються ПТНЗ, вимагають постійної взаємоадаптації. Це такі методи і технології: аутсорсинг, бенчмаркінг, коучинг, маркетингово-моніторингові дослідження.

**Аутсорсинг (англ. *outsourcing*)** – це технологія менеджменту, яка передбачає передачу організацією частини її завдань чи процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми із зовнішньої організації, яка зазвичай є також експертом у цьому виді робіт. Аутсорсинг часто використовується для скорочення витрат [<http://uk.wikipedia.org/wiki/Аутсорсинг>]. Це залучення зовнішніх ресурсів для задоволення власних потреб (у ПТНЗ – погодинники чи виконання окремих частин навчального плану за угодою).

Головним принципом аутсорсингу є настанова залишати за собою тільки те, що можеш робити краще за інших, і віддавати зовнішньому підрядникові те, що він робить краще за інших.

В Україні, на відміну від країн з розвинутою ринковою економікою, ця

технологія менеджменту тільки починає опановуватися. У зарубіжжі аутсорсинг здійснюється у таких напрямках: робота з персоналом, з комп'ютерною технікою і ІТ-технологіями, друк, охорона праці, юридичні послуги, бухгалтерія, продаж та багато інших напрямів.

**Бенчмаркінг** – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями [uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг].

В управлінській діяльності бенчмаркінг розглядається як особлива процедура введення в практику роботи навчального закладу технологій, стандартів і методів роботи кращих організацій. Але це не просте копіювання чужих ідей, а ефективний метод покращення діяльності навчального закладу, заснований на творчому ставленні до досвіду лідерів. Вперше цей метод був розроблений у 1972 р. для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (США), а з 1992 р. його почали використовувати в управлінській діяльності вищої школи. В Європі він набув поширення з 1995 р., у Росії – з 2003 р. Для більшості українських керівників «бенчмаркінг» – це незнайоме слово, а еталонне порівняння сприймається не як метод управління, а як простий аналіз конкурентів чи маркетингове дослідження.

**Коучинг** – (англ. Coaching – навчання, тренування) – метод консалтингу та тренінгу; від класичних консалтингу та тренінгу відрізняється тим, що коуч не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає вирішення спільно з учнем, створює умови для того, щоб учень сам зрозумів, що йому треба робити, визначив способи, за допомогою яких він може досягти мети, сам вибрав найбільш доцільний спосіб дії і сам намітив основні етапи досягнення мети.

Коучинг як інноваційна технологія навчання створює умови для розвитку особистості, здатної до реалізації своїх потенційних можливостей, прийняття адекватних рішень у постійно змінюваних життєвих ситуаціях. Коуч-технології сприяють самореалізації особистості через професію, що є вихідною умовою для формування життєвої компетентності учнів ПТНЗ [36].

Вітчизняний вчений С. М. Ілляшенко описав сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу [14]. Дослідник виділив основні елементи сучасного інтернет-маркетингу: маркетингові дослідження в Інтернеті; маркетингові комунікації; збут продукції через Інтернет.

Аналізуючи ці елементи з позицій потреб ПТО, можна зазначити, що заклади і установи ПТО використовують Інтернет для пошуку вторинної інформації через аналіз сайтів підприємств, установ, засобів масової інформації для установлення контакту чи партнерських стосунків.

Первинну інформацію через Інтернет заклади отримують на своїх сайтах, розміщаючи анкети, тести, опитувальники для учнів і педагогічних працівників, батьків і громадськості. Нові навчальні плани і програми потребують експертної оцінки. Програми і питання для експертів так само розташовуються на сайтах.

Останнім часом ПТНЗ використовують сайти і Web-сторінки для реклами закладу, розкриваючи його сильні сторони, перелік професій, умови навчання та

проживання в гуртожитку, партнерські зв'язки з роботодавцями тощо.

Усе зазначене неможливо здійснити без моніторингових досліджень.

Важливим у вирішенні зазначеної проблеми є застосування в діяльності ПТНЗ моніторингу, який функціонально пов'язаний з усіма етапами управління і створює інформаційну основу прийняття управлінських рішень щодо організації, оптимізації та удосконалення освітнього процесу в ПТНЗ. За допомогою моніторингових досліджень створюються науково обґрунтовані та постійно оновлювані інформаційні бази щодо якісного стану і тенденцій розвитку системи ПТО. Освітній моніторинг забезпечує педагогів, керівників ПТНЗ і органи управління якісною і своєчасною інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень.

Автори праці «Моніторинг розвитку професійно-технічної освіти» Н. О. Величко, І. М. Савченко, В. В. Ягунов та ін. зазначають, що моніторинг ПТО – це система спостережень, оцінки, аналізу і прогнозу основних характеристик процесу ПТО, чи окремих його частин, елементів. У результаті проведення моніторингу ПТО можна, наприклад, виявити потреби конкретного регіону у кваліфікованих робітниках певних професій, тенденції попиту на них та пропозиції, обґрунтування обсягів їхньої підготовки у ПТНЗ тощо [27, с. 137].

Мета моніторингу – своєчасне виявлення якісних і кількісних змін об'єкта, тенденцій збільшення чи зменшення, локалізації чи активізації процесів, які відбуваються.

Отже, моніторинг за суттю – це інформаційна система, за процесом – створення умов для прийняття управлінського рішення, за результативністю – технологія оцінювання поточного стану об'єкта, його регулювання та прогнозування подальшого розвитку.

Освітній моніторинг має свою специфіку: його функцією є не тільки надання інформації про стан освітньої системи, а й включення механізмів поточного регулювання, в т.ч. саморегулювання. Таким чином, моніторинг здійснює інформаційно-регулятивний супровід розвитку системи ПТО.

На думку Т. Лукіної [20], загальний алгоритм організації та проведення будь-якого моніторингового дослідження у галузі оцінювання якості освіти незалежно від об'єкта дослідження та рівня проведення моніторингу (міжнародний, національний, регіональний, муніципальний, інституційний та локальний) повинен мати єдину структуру і складатися з послідовності певних етапів, створюючи своєрідну технологію: цілепокладання і планування дослідження; розроблення інструментарію; проведення дослідження; збір та обробка результатів, аналіз та інтерпретація результатів дослідження.

Технологію здійснення моніторингу можна представити таким чином: формування мети і цілей моніторингу. Етап передбачає визначення критеріїв і показників якості вимірювання; добір інструментарію для проведення моніторингу (цілеспрямований вибір анкет, тестів, методик, карт спостережень тощо); організація дослідження (складання плану, визначення терміну проведення і реалізація дослідження у спланованому режимі, визначення відповідальних осіб, використання інструментарію); збір даних, тобто результатів заповнення анкет, виконання тестів, проведення спостережень за обраними методиками; обробка та

аналіз даних можуть проводитися за допомогою математичної статистики, кореляційного чи факторного аналізу, а також передбачає описове пояснення; вироблення рекомендацій для вдосконалення досліджуваного явища на основі інтерпретованих даних; корекція – внесення певних змін під час навчального процесу на основі запропонованих рекомендацій. Контроль – фіксування правильного виконання рекомендацій та внесення певних змін.

За потреби результати моніторингу оприлюднюються, чи ж ураховуються у подальшому плануванні й програмуванні освітньої діяльності.

Отже, ринкова трансформація впливає на управління ПТО у напрямках децентралізації, а також поступового введення інноваційних, притаманних ринковій економіці, технологій адаптивного менеджменту: аутсорсингу, бенчмаркінгу, коучингу, маркетингових і моніторингових технологій.

### **1.3.3. Кваліметричні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ**

Другий етап наведеної вище технології присвячений виробленню інструментарію моніторингового дослідження. В освітньому моніторингу в межах адаптивного управління своєрідним інструментарієм, який виконує функції вимірювання, порівняння, визначення середньо виважених величин, є факторно-критеріальна модель, розроблена на основі кваліметричного підходу. Особливістю цієї моделі є те, що її зміст складається з нормативних вимог до діяльності досліджуваного об'єкта, ступінь виконання яких вимірюється умовними балами. Тому таку модель ще називають кваліметричною чи кваліметричним стандартом, оскільки в ній зібрані всі унормовані вимоги до цілей досліджуваного об'єкта, завдань, структури, діяльності, продукту цієї діяльності тощо.

Для розроблення такого інструментарію ми визначили певну технологію, що передбачає таку послідовність дій [9, с. 88]: виділення характерних показників діяльності певної категорії педагогічних працівників ПТНЗ (параметрів); декомпозивання загальних цілей на напрями (фактори); декомпозивання кожного напрямку на критерії; визначення вагомості кожного параметра, фактора, критерію (метод Дельфі); оформлення моделі діяльності (стандарту) у вигляді окремих карток. Для автоматизації підрахунків отримані складники моделі заносяться у таблицю Excel.

Наведена нижче кваліметрична модель оцінювання здатності працівників (фахівців) до управлінсько-організаторської діяльності має три складові: теоретичну (перший факторно-критеріальний горизонт), практичну (другий факторно-критеріальний горизонт), і результативну (третій факторно-критеріальний горизонт). Вагомість факторів і критеріїв розподілено рівномірно з невеликою перевагою результативних складників (табл. 1.5).

Ступінь виявлення критеріїв визначається за допомогою експертної оцінки чи обчисленням індексу наявного стану до бажаного (відношення кількості виявлених вимог у діяльності до загальної кількості вимог). При цьому здійснюється опора на встановлену шкалу: практично відповідає висунутим вимогам – 1,00; відповідає більш, як на половину – 0,75; відповідає на половину

0,5; відповідає менш, як на половину – 0,25; практично не відповідає – 0,00.

Таблиця 1.5

Кваліметрична модель оцінювання здатності працівників (фахівців) до  
управлінсько-організаторської діяльності

Фактори, що характеризують здібності		Вагомість	Критерії факторів	Значущість критеріїв
1	Якість лідера (здатність вести за собою людей, брати на себе відповідальність). Яскраво виражена воля. Чітка послідовність суджень і вчинків.	0,30	1. Виявляються систематично більшою мірою.	1,0
			2. Виявляються часто, але не завжди явно.	0,8
			3. Виявляються тільки в особливих випадках.	0,6
			4. Виявляються зрідка.	0,3
			5. Не виявляються.	0,0
2	Якості організатора (здатність правильно призначати людей, розподіляти обов'язки і стимулювати діяльність інших).	0,25	1. Виявляються у всіх ситуаціях.	1,0
			2. Виявляються в різних ситуаціях.	0,8
			3. Виявляються, але не так часто.	0,6
			4. Виявляються зрідка.	0,3
			5. Не виявляються.	0,0
3	Цілеспрямованість і активність (здатність виділяти головні цілі й активно до них йти, орієнтуватися в найскладніших ситуаціях).	0,20	1. Виявляються постійно у всіх ситуаціях.	1,0
			2. Виявляються часто.	0,8
			3. Виявляються зрідка.	0,4
			4. Не виявляються.	0,0
4	Сприйнятливість і кмітливість (уміння «все схоплювати на льоту» і знаходити швидке рішення).	0,15	1. Виявляються постійно у всіх ситуаціях.	1,0
			2. Виявляються часто.	0,8
			3. Виявляються періодично.	0,4
			4. Не виявляються.	0,0
5	Самовдосконалення (здатність систематично підвищувати свій професійний рівень).	0,10	1. Виявляються постійно.	1,0
			2. Виявляються часто.	0,8
			3. Виявляються зрідка.	0,4
			4. Не виявляються.	0,0
Усього		1,00		

Для проведення моніторингу ми розробили кваліметричні моделі (моделі-вимоги), за допомогою чого стає можливим формування і визначення рівня досягнення кінцевих цілей трудової діяльності педагогічного колективу ПТНЗ (11, с. 62–72; 4–6; 23–24; 29). Ці моделі є спрощеним варіантом оцінювання якостей особистості, більш зручної для практичного використання.

Для оцінювання результатів підготовки кваліфікованих робітників можна користуватися кваліметричною моделлю визначення результативності підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ, що побудована нами на основі виокремлених даних з Орієнтовних критеріїв оцінювання результатів діяльності ПТНЗ [33, додаток 3]. Модель за своєю структурою є факторно-критеріальною. Вона

складається з двох факторів: Рівень навчальних досягнень учнів/слухачів із професійно-теоретичної та професійно-практичної підготовки; Підсумкові результати.

Перший фактор охоплює три критерії:

1. Відсоток учнів, слухачів (від їх загальної кількості), які виконали ККЗ з професійно-теоретичної підготовки: на початковому рівні\*; на достатньому і високому рівнях.

2. Відсоток учнів, слухачів (від їх загальної кількості), які виконали ККЗ з професійно-практичної підготовки: на початковому рівні\*; на достатньому і високому рівнях.

3. Ступінь розбіжності показників навчальних досягнень самоаналізу і ККЗ:\* з професійно-теоретичної підготовки; з професійно-практичної підготовки.

При переводі оцінок в умовні бали в межах одиниці слід враховувати, що показники критеріїв, які позначені зірочкою, треба обчислювати від зворотного значення. Наприклад, відсоток учнів, які виконали ККЗ на початковому рівні становить 30%. Переводячи відсотки в межі одиниці, отримуємо 0,30. В комірку значення коефіцієнта відповідності треба проставляти не 0,30, а 0,70, оскільки початковий рівень підготовки є самим низьким, і чим менше його значення, тим краще. Таблиця має враховувати позитиви.

Другий фактор включає шість критеріїв:

4. Відсоток учнів, слухачів (від їх загальної кількості), які виконали пробні кваліфікаційні роботи на достатньому і високому рівнях.

5. Відсоток учнів, слухачів (від їх загальної кількості), які склали державну кваліфікаційну атестацію на достатньому і високому рівнях.

6. Відсоток випускників (від їх загальної кількості), що одержали встановлені кваліфікаційні розряди.

7. Відсоток працевлаштованих випускників.

8. Відсоток працевлаштованих випускників за отриманою професією.

9. Відсоток випускників (від їх загальної кількості), які отримали дипломи з відзнакою.

Для прикладу наводимо фрагмент роботи Д. Гоменюка щодо оцінювання рівня підготовки майбутніх кваліфікованих робітників до професійної діяльності на підприємствах автосервісу [3].

На основі узагальнення наявних підходів щодо визначення критеріїв, показників й врахування основних компонентів структури готовності учнів (мотиваційного, змістового та операційного) ПТНЗ до професійної діяльності на підприємствах автосервісу вченим було визначено критерії її діагностики: *мотиваційний, когнітивний та праксеологічний*.

На основі критеріїв і показників було виокремлено чотири рівні готовності учнів ПТНЗ до професійної діяльності на підприємствах автосервісу: *оптимальний, достатній, припустимий, критичний*, що визначають ступінь прояву виділених критеріїв та показників, узгодженості їх між собою [3].

Визначені критерії, показники та рівні сформованості готовності кваліфікованих робітників до професійної діяльності на підприємствах автосервісу було покладено в основу розроблення спеціального інструментарію в



контексті кваліметричного підходу (додаток Б).

Учений використав метод моделювання, однак основними структурними компонентами обрав не фактори і критерії, а критерії і показники.

Такий підхід до створення інструментарію оцінювання є відносно новим і може слугувати прикладом різновиду факторно-критеріального моделювання в кваліметрії.

За поданою моделлю можна періодично (один раз у квартал; два рази на рік тощо) вимірювати стан підготовки кваліфікованих робітників автосервісу в ПТНЗ. Результуючі бальні оцінки порівнюються між собою і робиться висновок про поточне регулювання навчально-виховного процесу. Цю модель можна також використовувати для визначення рейтингу успішності учнів ПТНЗ.

Розглянемо математичне оброблення отримуваних результатів.

Для підрахунку ступеня прояву мотиваційного критерію ( $K_1$  – графа 1) необхідно його вагомість ( $m_1$  – графа 2) помножити на суму добутків вагомостей показників ( $v_1, v_2, v_3, v_4$  – графа 4) і значень коефіцієнтів відповідності ( $KB_1, KB_2, KB_3, KB_4$  – графа 6 – бальна оцінка в межах одиниці). Мотиваційний критерій містить тільки одну групу показників  $ГП_1$  – Мотиваційні якості майбутніх кваліфікованих робітників автосервісу, вагомість якої прийнята за 1,00 і позначена прямо в графі 3. Отже, формула підрахунку ступеня прояву мотиваційного критерію буде така:

$$K_1 = m_1 * ГП_1 = 1 * (v_1 * KB_1 + v_2 * KB_2 + v_3 * KB_3 + v_4 * KB_4) \quad (1)$$

Для підрахунку ступеня прояву когнітивного критерію ( $K_2$  – графа 1) необхідно його вагомість ( $m_2$  – графа 2) помножити на суму добутків вагомостей груп показників і їх відповідних значень. Як вже зазначалося і як видно з таблиці, ми виокремили три групи показників когнітивного критерію: Загальноосвітні знання ( $ГП_2$ ); Загальнопрофесійні знання ( $ГП_3$ ) та Спеціальні знання ( $ГП_4$ ). Окремої графи для зазначення їх вагомостей в таблиці немає. Однак, враховуючи значущість перелічених груп знань, ми присвоїли групі загальноосвітніх знань вагомість 0,33; групі загальнопрофесійних знань – вагомість 0,33; групі спеціальних знань – вагомість 0,34. Сума всіх вагомостей за принципами кваліметрії дорівнює 1,00. Для підрахунку ступеня прояву загальноосвітніх знань необхідно вагомість 0,33 помножити на суму добутків вагомостей складових цієї групи показників ( $v_5, v_6$  – графа 4) і значень коефіцієнтів відповідності ( $KB_5, KB_6$  – графа 6).  $KB_5$  і  $KB_6$  – це бальні оцінки прояву показників, визначених в межах одиниці. Формула підрахунку ступеня прояву загальноосвітніх знань буде така:

$$ГП_2 = 0,33 * (v_5 * KB_5 + v_6 * KB_6) \quad (2)$$

Аналогічно визначаємо формули для підрахунку двох інших груп показників когнітивного критерію: Загальнопрофесійні знання ( $ГП_3$ ) та Спеціальні знання ( $ГП_4$ ).

$$ГП_3 = 0,33 * (v_7 * KB_7 + v_8 * KB_8 + v_9 * KB_9 + v_{10} * KB_{10} + v_{11} * KB_{11} + v_{12} * KB_{12}) \quad (3)$$

$$ГП_4 = 0,34 * (v_{13} * KB_{13} + v_{14} * KB_{14} + v_{15} * KB_{15} + v_{16} * KB_{16} + v_{17} * KB_{17} + v_{18} * KB_{18}) \quad (4)$$

Формула підрахунку ступеня прояву когнітивного критерію буде така:

$$K_2 = m_2 * (ГП_2 + ГП_3 + ГП_4) \quad (5)$$

Якщо проставити значення  $ГП_2, ГП_3, ГП_4$ , використовуючи формули 2, 3 і 4, отримаємо такий складний вираз:

$$K_2 = m_2 * [0,33 * (v_5 * KB_5 + v_6 * KB_6) + 0,33 * (v_7 * KB_7 + v_8 * KB_8 + v_9 * KB_9 + v_{10} * KB_{10} + v_{11} * KB_{11} + v_{12} * KB_{12}) + 0,34 * (v_{13} * KB_{13} + v_{14} * KB_{14} + v_{15} * KB_{15} + v_{16} * KB_{16} + v_{17} * KB_{17} + v_{18} * KB_{18})].$$

Так само підраховуємо ступінь проявлення праксеологічного критерію, який теж охоплює три групи показників: Загальнонавчальні і предметні уміння та навички (ГП<sub>5</sub>); Загальнопрофесійні уміння та навички (ГП<sub>6</sub>); Спеціальні уміння та навички (ГП<sub>7</sub>). За логікою вагомості груп показників визначені як 0,33; 0,33 та 0,34 відповідно. Отже, формули підрахунку ступеня прояву зазначених груп показників будуть такі:

$$ГП_5 = 0,33 * (v_{19} * KB_{19} + v_{20} * KB_{20} + v_{21} * KB_{21} + v_{22} * KB_{22}) \quad (6)$$

$$ГП_6 = 0,33 * (v_{23} * KB_{23} + v_{24} * KB_{24} + v_{25} * KB_{25}) \quad (7)$$

$$ГП_7 = 0,34 * (v_{26} * KB_{26} + v_{27} * KB_{27} + v_{28} * KB_{28} + v_{29} * KB_{29} + v_{30} * KB_{30}) \quad (8)$$

Формула підрахунку ступеня прояву праксеологічного критерію буде мати такий вигляд:

$$K_3 = m_3 * (ГП_5 + ГП_6 + ГП_7) \quad (9)$$

Якщо проставити значення ГП<sub>2</sub>, ГП<sub>3</sub>, ГП<sub>4</sub>, використовуючи формули 6, 7 і 8, так само, як і в попередньому випадку, отримаємо такий вираз:

$$K_3 = m_3 * [0,33 * (v_{19} * KB_{19} + v_{20} * KB_{20} + v_{21} * KB_{21} + v_{22} * KB_{22}) + 0,33 * (v_{23} * KB_{23} + v_{24} * KB_{24} + v_{25} * KB_{25}) + 0,34 * (v_{26} * KB_{26} + v_{27} * KB_{27} + v_{28} * KB_{28} + v_{29} * KB_{29} + v_{30} * KB_{30})].$$

Середньовиважене значення рівня підготовки кваліфікованих робітників автосервісу до професійної діяльності обчислюється за формулою:

$$K_{\text{заг.}} = K_1 + K_2 + K_3 \quad (10)$$

Користувачу автоматизованої кваліметричної моделі, яка виконана в табличному процесорі Excel, не треба здійснювати всі подані вище підрахунки. Ці формули закладені в комірки таблиці. Так, в комірках 7-ої графі «Ступінь прояву показників» закладаються формули  $=v_1 * KB_1 = v_2 * KB_2 = v_3 * KB_3 \dots \dots \dots = v_{30} * KB_{30}$ . У комірках 8-ої графі закладаються формули для обчислення ступеня прояву груп показників  $=1 * (v_1 * KB_1 + v_2 * KB_2 + v_3 * KB_3 + v_4 * KB_4)$ ; в інші позначені в таблиці комірки (0,00) проставляються послідовно формули 2, 3, 4 та 6, 7, 8. У 9-тій графі «Ступінь прояву критеріїв» послідовно проставляються формули 1, 5, 9 у позначених (0,00) в таблиці комірках. Для отримання загальної оцінки в межах одиниці у 8-ій графі у відповідній комірці проставляється така формула:  $=(ГП_1 + ГП_2 + ГП_3 + ГП_4 + ГП_5 + ГП_6 + ГП_7)/3$ . Загальна оцінка в межах одиниці у 8-ій графі обчислюється за формулою 10, що вкладається у відповідну комірку.

Суб'єкту визначення рівня підготовки кваліфікованих робітників автосервісу до професійної діяльності лише треба проставити у 6-ій графі «Значення коефіцієнта відповідності» бальну оцінку (отримується як експертна чи як індексна) в межах одиниці. У ході виставлення оцінок автоматично заповнюються бальними значеннями виділені для цього комірки (в них закладені формули) граф 7, 8, і 9. Одночасно на другому і третьому листах книги Excel автоматично будуються діаграми, що показують ступінь прояву груп показників і ступінь прояву критеріїв. Аналізуючи діаграми, можна здійснювати поточне коригування процесу підготовки для більш якісного виконання стандартів чи отримання бажаного результату.

Вимірювання результатів підготовки дає змогу визначити тенденції навчально-виховного та навчально-виробничого процесів і прогнозувати їх

подальший розвиток.

Поданим кваліметричним інструментарієм можна користуватися і під час атестації ПТНЗ для визначення рівня підготовки кваліфікованих робітників автосервісу до професійної діяльності.

### **Питання для обговорення**

1. Які зміни у ПТО передбачені Проектом Закону України «Про професійну освіту»?
2. Яка основна відмінність у підготовці кваліфікованих робітників у зарубіжних країнах порівняно з Україною?
3. Які форми навчання, що використовуються в зарубіжжі, є цікавими для України?
4. Як саме можна використати зарубіжний досвід в Україні?
5. У чому полягає суть ринкової моделі господарювання та управління?
6. Які Ви знаєте варіанти вибору підтримки лідерства при виборі навчальним закладом конкурентної стратегії?
7. Які ринкові методи і технології використовуються в управлінській діяльності керівників професійно-технічних навчальних закладів?
8. Який існує on-line інструментарій для проведення маркетингових досліджень?
9. Які необхідно здійснити маркетингові дії для цілеорієнтованих змін в професійно-технічній освіті України?
10. Чи можна аутсорсинг, бенчмаркінг, коучинг, маркетингово-моніторингові дослідження вважати методами адаптивного менеджменту?
11. Яка специфіка освітнього моніторингу?
12. Що таке інструментарій моніторингового дослідження?
13. З чого складається кваліметрична модель визначення результативності підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ?
14. Яку роль в управлінні розвитком ПТО у ПТНЗ відіграє інструментарій у вигляді кваліметричної моделі? Чи можна її називати кваліметричним стандартом?

### **Використана й рекомендована література**

1. Відкрита освіта: новітні технології у навчальному процесі та освітньому менеджменті як засіб інтенсифікації розвитку освітньо-наукової системи України: Аналітична записка. – Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/721/>
2. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org>
3. Гоменюк Д. В. Наукові засади оцінювання рівня підготовки майбутніх кваліфікованих робітників до професійної діяльності на підприємствах автосервісу / Дмитро Васильович Гоменюк // Теорія і методика професійної освіти. – 2015. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн. <http://www.tmpe.profua.info/images/docs/6/15gomenuk.pdf>

4. Дмитренко Г. А. Культура здоров'я в системі управління людськими ресурсами / Г. А. Дмитренко, В. В. Пономаренко // Персонал. – 2003. – №1. – С. 78–82.
5. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу / Г. А. Дмитренко. – К.: ІЗМН, 1996. – 140 с.
6. Дмитренко Г. А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів / Г. А. Дмитренко, В. В. Олійник., О. Л. Ануфрієва. – К.: ЦППО, 1996. – 84 с.
7. Досвід впровадження дистанційного навчання в ПТНЗ / Осадчий А.С., майстер виробничого навчання ДПТНЗ – Конотопське ВПУ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29299/1/Osadchiy.pdf>
8. Дуальна система освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.advantageaustria.org/international/zentral/business-guide-oesterreich/investieren-in-oesterreich/arbeit-und-beruf/ausbildung.uk.html>
9. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г. В. Єльнікова. – К.: ЦППО АПН України, 2002. – 133 с.
10. Єльнікова Г. В. Особливості ринкової трансформації економіки України та її зв'язок з основними напрямками розвитку професійно-технічної освіти / Г. В. Єльнікова // Вплив трансформації ринкової економіки на управління розвитком професійно-технічної освіти: монографія / [Г.В. Єльнікова [та ін.]; за ред. В. І. Свистун. – К.: ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. – С. 8–61.
11. Єльнікова Г. В. Теоретичні основи управління розвитком професійно-технічної освіти в умовах ринкової економіки / Г. В. Єльнікова // Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія / [Г.В. Єльнікова [та ін.]; за ред. В. І. Свистун. – К.: ТОВ. «НВП Поліграфсервіс», 2014. – С. 9–88. (338 с.).
12. Закон України «Про професійно-технічну освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1998. – N 32. – Ст. 215.
13. Зборовский Г. Е. Образование как ресурс информационного общества / Г. Е. Зборовский, Е. А. Шуклина // Социс. – 2005. – № 7. – С. 107–113.
14. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу / С. М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011. – № 4, Т. II. – С. 64–74.
15. Концепція розвитку професійно-технічної (професійної) освіти в Україні // Професійно-технічна освіта. – 2004. – № 3. – С. 5–7.
16. Кадышева Е. SWOT-анализ: сделай качественно. [Електронний ресурс] / Елена Кадышева. – Режим доступу: [http://www.denga.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1005](http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1005)
17. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / Ф. Котлер, Карен Ф А. Фокс, [пер. с англ.]. – К.: УАМ, Вид. Хімджест, 2011. – 580 с.
18. Кравченко Г. Ю. Методи адаптивного управління / Г. Ю. Кравченко // Теорія і методика професійної освіти. – 2015. – № 6. – Режим доступу до журн.: <http://www.tmpe.profua.info/images/docs/6/15kravchenko.pdf>
19. Лосева Н. М. Застосування інтерактивних методів як чинник

гуманізації навчання студентів-математиків / Н. М. Лосєва, А. Ю. Панова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Loseva\\_Panova.php](http://conf.vntu.edu.ua/humed/2010/txt/Loseva_Panova.php)

20. Лукіна Т. О. Технологія організації та проведення моніторингових досліджень якості шкільної освіти / Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2008 рік. – К. Педагогічна думка, 2009. – 424 с. – С. 119–121.

21. Маркетинговая информация. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.znaytovar.ru/s/Marketingovaya\\_informaciya.html](http://www.znaytovar.ru/s/Marketingovaya_informaciya.html)

22. Медведєв В. PEST-аналіз. [Електронний ресурс] / В. Медведєв. – Режим доступу: <http://www.medvedevmarketing.narod.ru/PESTanaliz.htm>

23. Медведь В. В. Діагностика культури цільового управління в організаціях / В. В. Медведь // Освіта на Луганщині. – 2004. – № 2(21). – С. 81–88.

24. Медведь В. В. Цільові орієнтири діяльності професійно-технічних навчальних закладів у нових економічних умовах / В. В. Медведь // Педагогіка і психологія формування творчої особистості: проблеми і пошуки: зб. наук. праць. – К.-Запоріжжя, 2005. – С. 143–147.

25. Мережа [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lingvo.ua/uk/Interpret/uk/Мережа>

26. Міжнародний процесуальний кодекс маркетингових і соціальних досліджень ICC/ESOMAR. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.google.com.ua/search?q=D1%83+ESOMAR&gws\\_rd=cr&ei=VaJ5VsvtGluBywP\\_m6voCA](https://www.google.com.ua/search?q=D1%83+ESOMAR&gws_rd=cr&ei=VaJ5VsvtGluBywP_m6voCA)

27. Моніторинг розвитку професійно-технічної освіти: метод. реком. / Н. О. Величко, І. М. Савченко, В. В. Ягупов / за ред. Т. В. Волкової. – К.: Інститут ПТО НАПНУ, 2011. – 196 с.

28. Новак В. О. Основи теорії управління : навч. посіб. / В. О. Новак. – К.: НАУ, 2001. – 236 с.

29. Олійник В. В. Цільове управління професійно-технічними навчальними закладами в ринкових умовах: навч. посіб. / В. В. Олійник, В. В. Медведь ; за ред. Г. А. Дмитренка. – К.: ЦППО, 2002. – 68 с.

30. On-line опитування. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://support.office.com/uk-ua/article/D1%8E-Excel-5fafd054-19f8-474c-97ec-b606fcda0ff9>

31. Петренко Л. М. Модернізація управління професійною освітою у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз / Л. М. Петренко // Вісник Черкаського університету [Текст] : [зб. наук. ст.]. Вип. 146. Серія Педагогічні науки / М-во освіти і науки України, Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. – Черкаси: Видавництво ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2009. – С. 30–35.

32. Пометун О. І. Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід / О. І. Пометун, Л. В. Пироженко. – К.: АПН, 2002. – 192 с.

33. Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладів: Наказ Міністерства освіти і науки України № 772 від 17 червня 2013 року.

34. Проект Закону України «Про професійну освіту» [Електронний

ресурс]. – Режим доступу: <http://oblrada.cv.ua/downloads/ПО.pdf>

35. Прокопів В. В. Урок – основна форма організації навчання в ПТНЗ: метод. посіб. викладача / Прокопів Валентина Василівна. – Калуш: ВПУ № 7, 2011. – 52 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psyptnz.rv.ua/blog/metodichniy-posibnik-dlya-pedagoga-vikladacha>

36. Проценко О. С. Коуч-технології у формуванні життєвої компетентності учнів професійно-технічних навчальних закладів / О. С. Проценко // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2013. – Вип. 29 (82). – С. 333–334. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pfto\\_2013\\_29\\_54.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pfto_2013_29_54.pdf)

37. Рябова З. В. Сутність, види та складові змісту маркетингової стратегії розвитку навчального закладу системи післядипломної педагогічної освіти / З. В. Рябова // Нові технології навчання. – 2011. – № 70. – С. 194–199.

38. Сиротенко Г. О. Сучасний урок: інтерактивні технології навчання. / Г. О. Сиротенко. – Х.: Основа, 2003. – 164 с.

39. Сучасні маркетингові технології [Електронний ресурс]. – режим доступу: [ua-referat.com/Сучасні\\_маркетингові\\_Технології](http://ua-referat.com/Сучасні_маркетингові_Технології)

40 Сучасні тенденції розвитку професійно-технічної освіти: пріоритети та завдання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uazakon.com/documents/date\\_c0/pg\\_gbcdso.htm](http://www.uazakon.com/documents/date_c0/pg_gbcdso.htm)

41. Украинская ассоциация маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://uam.in.ua/>

42. Что такое SWOT-анализ, CBOT-анализ. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://marketolog.biz/swot-page-50.html>.

43. Щоквартальний інформаційний бюлетень Проекту Twinning «Модернізація законодавчих стандартів та принципів освіти та навчання у відповідності до політики Європейського Союзу щодо навчання впродовж життя» 01 жовтня – 31 грудня 2013 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/activity/education/57/2282/6932/>

## Тема 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ НАПРЯМ УПРАВЛІННЯ ПТНЗ

*Головною відмінною особливістю процвітаючих компаній,  
їх найважливішою конкурентною перевагою,  
найбільш важливим чинником,  
який всі вони виділяють як ключову складову свого успіху,  
є культура їхньої організації  
К. Камерон і Р. Куїнн*

*Метою даної теми є представлення теоретичного матеріалу, що дасть змогу керівникам ПТНЗ супроводжувати і контролювати процеси формування, впровадження і розвитку організаційної культури навчального закладу, а саме: усвідомити необхідність своєчасної управлінської дії на організаційну культуру з урахуванням проблем, що виникають при цьому, і можливих шляхів їх рішення; виявити чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують організаційну культуру; освоїти методи діагностики, вивчення організаційної культури відповідно до стратегії розвитку і кадрової політики навчального закладу; визначити роль керівника у формуванні і розвитку організаційної культури; сформувати навички управління організаційною культурою, обґрунтування та впровадження програм розвитку і зміни організаційної культури.*

### 2.1. Значення організаційної культури в управлінні ПТНЗ

*Найефективнішим засобом боротьби із синдромом невідомості є організаційна культура, яка спонукає до нововведень, заохочує до взаємодії із зовнішніми джерелами практичного досвіду та допомагає працівникам зрозуміти невичерпність криниці творчості, котра, однак, майже ніколи не буває повною  
М. Фуллан*

Методи управління класифікують на прямі (безпосередні) і опосередковані. *Прямі методи* (переконання, примушення, навіювання і вимога поведінки за зразком) використовуються в процесі безпосереднього спілкування керівника з колективом і окремими працівниками і, як правило, не вимагають організації спеціальних умов для їх застосування.

*Непрямі (опосередковані) методи* опосередковують спеціальною організацією умов діяльності і поведінки працівника і колективу. Ці методи не вимагають обов'язкового безпосереднього управлінського спілкування керівника з підлеглим. Вони реалізуються в триваліший проміжок часу, і вимагають від керівника не тільки організації відповідних умов для їх використання, але, найголовніше, – включення підлеглих у перетворення.

Саме до них відноситься *організаційна культура* ПТНЗ як специфічна система відношень, взаємодії суб'єктів навчально-виховного процесу, що включає

особливості професійної свідомості, стилю поведінки, діяльності педагогічних працівників і ґрунтується на професійних, етичних цінностях та нормах [13].

У сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, працівники та їх діяльність, а організаційна культура та її особливості як об'єднуючий чинник цих процесів у межах кожного навчального закладу.

Розвинена організаційна культура сприяє створенню в навчальному закладі позитивного психологічного клімату, що забезпечує високу та якісну продуктивність праці педагогічних працівників, підвищення позитивного іміджу навчального закладу. Організаційна культура впливає на всі процеси діяльності педагогічних працівників і функціонування ПТНЗ в цілому, а також на чинники, що їх супроводжують – від педагогічного етикету до якості підготовки майбутніх робітників.

Важливість організаційної культури для навчального закладу визначається низкою обставин, а саме: допомагає адаптуватися педагогічним працівникам і учням в навчальному закладі, усвідомити правила та норми поведінки, надає їм організаційну ідентичність, що забезпечує в них відчуття безпеки, визначає ставлення до навчального закладу, стимулює високу відповідальність та активність педагогічних працівників для досягнення загальних організаційних цілей діяльності навчального закладу.

Організаційна культура ПТНЗ, забезпечуючи організацію навчально-виховного процесу, вибір стратегій взаємодії педагогічних працівників між собою, з учнями, їхніми батьками, керівництвом навчального закладу, форми, методи, технології навчання, виступає основою для побудови освітнього простору.

#### ***Цікаво!***

За даними American MBA Edition, інформація про корпоративну культуру найсильніше впливає на вибір місця роботи випускників кращих американських бізнес-шкіл. При відповідях на запитання: «Якого виду інформація про роботодавця найбільш важлива для вас на презентації компаній в бізнес-школах?» – виявилася така закономірність:

63% опитаних студентів поставили на перше місце корпоративну культуру (з одинадцяти запропонованих показників);

37% вказали на інформацію про історію компанії і плани на майбутнє;

28% відзначили як найважливішу інформацію – умови для кар'єрного зростання.

Розуміння організаційної культури свого навчального закладу надає можливість педагогічним працівникам побачити, в чому полягає його відмінність від інших ПТНЗ, на чому ґрунтується його унікальність й усвідомити її.

На організаційну культуру ПТНЗ, її зміст впливає низка зовнішніх (національні особливості, економічна ситуація, суспільний настрій, територіальне розташування тощо) і внутрішніх (особистість керівника і стиль його управління, місія, цілі закладу, професійний рівень педагогічних працівників тощо) чинників.

#### ***Цікаво!***

Так, наприклад, *особливості педагогічного колективу* ПТНЗ аграрного профілю зумовлені специфічними умовами його життєдіяльності в сільській місцевості, ігнорування



яких може призвести до серйозних прорахунків у формуванні й розвитку організаційної культури. По-перше, це – своєрідність суспільних відносин на селі, життєустрою і виробничої діяльності сільського населення. Сільськогосподарська праця є однією з найскладніших видів праці в сфері матеріального виробництва, тому що в аграрній галузі технологічний процес – це великий та єдиний комплекс робіт з виробництва сільськогосподарської продукції, представлений окремими трудовими діями та операціями (і саме в цій галузі працівники є універсальними виконавцями всього комплексу робіт, операцій і різних прийомів, виконання яких вимагає наявності великого обсягу знань, навичок і вмінь, професійного досвіду, життєвої та фахової інтуїції) [16].

По-друге, педагогічні працівники ПТНЗ аграрного профілю, крім вирішення загальних для всіх типів ПТНЗ функцій, виконують і ряд специфічних, викликаних необхідністю підготовки учнів до праці в аграрній галузі. Сільськогосподарське оточення навчального закладу створює виключно сприятливі умови для забезпечення зв'язку навчання і виховання учнів ПТНЗ з майбутнім професійним середовищем, збагачення занять і позакласних заходів природним матеріалом, залучення учнів до практичних занять безпосередньо на виробництві, виховання поваги до аграрних професій. Надзавданням педагогічного працівника ПТНЗ аграрного профілю є не просто навчити професії, а привити любов до об'єктів навчання – рослин і тварин, які є живими організмами і розвиваються за певними біологічними законами, що зумовлює особливості навчального процесу – необхідність врахування технологічних процесів сільськогосподарського виробництва.

По-третє, ПТНЗ аграрного профілю в більшості розташовані в селищах і селах, тому особливості діяльності педагогічного колективу зумовлені своєрідністю життя і побуту сільського населення. На селі, де люди добре знають один одного у всіх їхніх проявах, діяльність педагогічного колективу протікає в умовах підвищеного соціального контролю. Кожна подія в навчальному закладі, кожна дія і вчинок, слова й емоційні реакції педагогічних працівників, як правило, стають відомі всім. Отже, організаційна культура ПТНЗ аграрного профілю зумовлюється особливостями життєдіяльності в сільській місцевості, аграрного виробництва, ціннісних орієнтацій, поглядів, переконань сільських мешканців [15].

## **2.2. Суть, особливості, властивості, ознаки та функції організаційної культури ПТНЗ**

Міждисциплінарний характер феномену організаційної культури накладає відбиток на розуміння, використання терміну «організаційна культура». Так, науковці в галузі економіки вважають її складним соціально-економічним явищем, вагомим інструментом управління персоналом. Із психологічної точки зору, організаційна культура є певною ієрархією цінностей, правил, норм, традицій, церемоній, ритуалів, прийнятих в організації, що дотримуються її членами і сприяють ефективності діяльності організації [8].

На сучасному етапі розвитку педагогічної теорії і практики науковцями також дискутується суть організаційної культури, а саме:

сукупність колективних базових правил або моделей поведінки, винайдених, відкритих чи вироблених певною групою людей, відповідно до яких вони вчилися розв'язувати проблеми, пов'язані з адаптацією організації до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, та розроблені достатньо ґрунтовно, щоб вважатися цінними [4];

ідеологія управління, система поглядів, ідей, пов'язаних з управлінням організації, стратегією її розвитку, способами досягнення цілей, з діловою етикою організації [1];

відкрита соціально-педагогічна система професійно-педагогічних й особистісних цінностей, що об'єднує учасників навчально-виховного процесу єдиною ідеєю й організаційним світоглядом; орієнтує їх на досягнення цілей освітнього закладу, враховує особливості соціально-психологічного клімату колективу та взаємодії між його членами у процесі прийняття й реалізації спільних рішень, загальноприйняті способи розв'язання проблем, норми й правила поведінки; передбачає полісуб'єктивну діалогічну взаємодію між адміністрацією закладу, учительським й учнівським колективами, батьківською громадою та громадськістю; зберігає й реалізовує традиції, ритуали, символи, які створюють історію і відображають «індивідуальність» й неповторність організації [17].

Навіть незначна кількість прикладів, наведених нами таким чином, щоб охопити різні погляди дослідників щодо розуміння суті організаційної культури, дає змогу чітко визначитися з головною ознакою цієї інтегральної категорії. Суть її, з нашої точки зору, полягає в цілісному уявленні про цілі й домінуючі цінності навчального закладу, котрі визначають пріоритети й орієнтири в діяльності, поведінці, взаємодії педагогічних працівників.

Аналіз найбільш поширених визначень організаційної культури уможливив визначення її характеристик, а саме:

- основу організаційної культури складають цінності й переконання педагогічних працівників навчального закладу;
- організаційну культуру формують ті цінності, які поділяються більшістю педагогічних працівників;
- організаційна культура включає дві основні частини: імпліцитну (приховану, ціннісну, духовну) та експліцитну (видиму, матеріальну);
- організаційна культура впливає на організаційну взаємодію, організаційну поведінку та організаційну ефективність;
- організаційна культура включає цілий набір елементів (ціннісні, символічні, нормативні, інколи – комунікативно-управлінські складові);
- еволюційний розвиток організаційної культури;
- організаційна культура є відображенням самої суті навчального закладу [19].

**Організаційна культура ПТНЗ** – це складна й багатогранна система його внутрішнього середовища, яка інтегрує духовні (цінності, уявлення), матеріальні (артефакти) і процесуальні (норми, правила) елементи з метою формування єдиної філософії управління для забезпечення зовнішньої адаптації й ефективного функціонування навчального закладу.

Організаційна культура ПТНЗ має **специфічні відмінності** від організаційних культур інших організацій. Як правило, організаційна культура слугує засобом підвищення конкурентоспроможності продукту навчального закладу – випускника. Організаційна культура ПТНЗ не тільки виступає в цій якості – вона представлена в самому продукті, тобто у знаннях та поведінкових нормах учня, який одночасно є і продуктом діяльності навчального закладу, і носієм його організаційної культури.

Ще однією специфічною рисою організаційної культури ПТНЗ є те, що

формування і розвиток організаційної культури ведеться у двох напрямках – з колективом педагогічних працівників та з колективом учнів. Основні соціально-психологічні характеристики учнівської спільноти виносять питання формування організаційної культури на перший план у ПТНЗ. Адже учнівська спільнота, постійно оновлюючись, активно та безпосередньо впливає на організаційні процеси, вона диктує свої умови побудови організаційної культури ПТНЗ. Динаміка соціально-психологічних процесів, які відбуваються в учнівських групах, може викликати хаотичне некероване формування організаційної культури учнів у формі субкультур, які іноді заважають роботі всього навчального закладу. Все це потребує цілеспрямованого втручання у процес формування організаційної культури учнівської спільноти.

Специфіка формування організаційної культури навчального закладу полягає в тому, що продукт його діяльності не можна обрахувати економічними показниками, а тим більше, об'єктивно оцінити ефективність діяльності самого закладу в результаті створення даного продукту, тому що його діяльність лежить у площині соціального ефекту, за яким стоїть не лише виконання «вчорашнього» державного замовлення, а й формування «завтрашніх» перспектив розвитку всієї держави [5].

### ***Властивості організаційної культури ПТНЗ:***

*динамічність* – організаційна культура проходить етапи зародження, формування, підтримки, розвитку, вдосконалення та припинення (заміни); на кожному з етапів з'являються проблеми, що є закономірним для динамічних систем. Навчальні заклади, що розвиваються, зорієнтовані на успішне досягнення поставлених завдань. Пріоритетами організаційної культури таких закладів є професійна компетентність, прагнення вдосконалюватися, високі вимоги до якості. Навчальні заклади, у стані стогнації, зорієнтовані, як правило, на бюрократичні норми й цінності, перш за все – владу і статус, самоствердження, ієрархію. Така бюрократична культура може існувати довгий час без змін і руху вперед, поки серйозні протиріччя не зруйнують її;

*унікальність* означає неповторність організаційної культури та неможливість повного її відтворення в умовах іншого навчального закладу;

*системність*: організаційна культура – достатньо складна система, яка об'єднує окремі елементи в єдине ціле, керуючись певною місією в суспільстві та власними пріоритетами;

*синергетизм* проявляється через зростання ефективності організаційної культури, через поєднання, інтеграцію окремих елементів в єдину систему за рахунок системного ефекту (емерджентності), що сприятиме, в кінцевому результаті, підвищенню ефективності діяльності навчального закладу;

*ієрархічність* характеризує наявність певної кількості культур відповідно до приналежності до різних вікових груп, до рівнів управління, підрозділів тощо, які накладають відбиток одна на одну;

*сприйняття організаційної культури*: організаційна культура існує та ефективно розвивається лише завдяки тому, що її норми, цінності поділяються, сприймаються педагогічними працівниками; чим більше сприйняття, тим сильніше впливають на їхню поведінку норми та цінності, цілі та інші елементи

організаційної культури; важливим є те, що вплив не є примусовим, а будується на добровільному сприйнятті працівниками постулатів організаційної культури як своїх особистих;

*адаптивність*: здатність організаційної культури залишатися стійкою та протистояти негативним впливам, з одного боку, а також органічно долучатися до позитивних змін, не втрачаючи своєї ефективності – з іншого.

### ***Ознаки організаційної культури ПТНЗ:***

культура навчального закладу соціальна, адже в її становленні беруть участь майже всі працівники;

культура навчального закладу регулює поведінку педагогічних працівників, впливаючи в такий спосіб і на стосунки між ними;

культура навчального закладу створюється педагогічними працівниками і є результатом їхніх дій, ідей, прагнень;

культура навчального закладу, усвідомлено чи неусвідомлено, сприймається усіма педагогічними працівниками;

культура навчального закладу містить багато традицій, тому що є результатом його певного історичного процесу розвитку;

культура навчального закладу впізнавана;

культура навчального закладу здатна змінюватися;

культура навчального закладу є водночас процесом і результатом, вона перебуває у стані постійного розвитку.

***Функції організаційної культури ПТНЗ.*** Організаційна культура впливає на організаційний розвиток ПТНЗ через свої функції (*пізнавальну, ціннісно-формувальну, комунікаційну, нормативно-регулювальну, мотиваційну, інноваційну, адаптаційну, інтегруючу, охорону, заміщуючу*), здійснюючи які, сприяє успішній соціалізації педагогічних працівників. У результаті працівник визначає своє місце і роль в навчальному закладі, усвідомлює організаційні цінності і приймає встановлені зразки трудової поведінки та методи виконання роботи.

*Пізнавальна* функція сприяє визначенню педагогічним працівником свого місця і статусу в педагогічному колективі ПТНЗ, пізнанні свого «я», прагненні до самоаналізу, самоосвіти й саморозвитку.

*Ціннісно-формувальна* функція сприяє правильному розумінню й формуванню в педагогічних працівників організаційних цінностей (наприклад, прихильність до своєї справи, орієнтація на дію, орієнтація на споживача освітньої послуги, зв'язок з життям і ціннісне керівництво тощо), які є значимими для навчального закладу і культивуються в ньому.

*Нормативно-регулювальна* функція сприяє ідентифікації педагогічних працівників з навчальним закладом, формує регулювальні норми і правила поведінки, які визначають звичні способи дій та їхню послідовність, характер комунікацій і цим забезпечує керованість і передбачуваність поведінки. Саме завдяки розвитку цієї функції з'являється таке ставлення до навчального закладу, яке призведе не лише до загального задоволення від педагогічної діяльності, а й прихильності до навчального закладу загалом.

*Комунікаційна* функція сприяє створенню специфічних, притаманних тільки

даному навчальному закладу способів спілкування, що ґрунтуються на цінностях, нормах ділової поведінки й етиці спілкування, і які забезпечують ефективну комунікацію, взаєморозуміння, взаємодію педагогічних працівників, залучення кожного педагогічного працівника до життєдіяльності навчального закладу; дає змогу спростити процеси комунікації і зменшити час на різні узгодження й прийняття рішення; оскільки базові ціннісні установки у керівників і педагогічних працівників подібні, вони набагато легше знаходять спільну мову.

Ця функція дає змогу задовольнити потребу в інформації, оскільки керівництво навчального закладу прагне не тільки оптимізувати східні інформаційні потоки (розпорядження, накази), але й налагодити зворотний зв'язок для з'ясування думки педагогічних працівників щодо стану, змісту та організації навчально-виховного процесу, їхніх очікувань, професійних перспектив, можливостей розвитку кар'єри.

*Мотиваційна* функція полягає в тому, що розвинена організаційна культура підвищує рівень трудової мотивації педагогічних працівників, оскільки місія, високі цілі, доброзичливі стосунки в педагогічному колективі, ефективна система соціального та матеріального заохочення, демократичний стиль управління – як елементи організаційної культури – мають величезний мотивуючий вплив на діяльність педагогічних працівників навчального закладу.

*Інноваційна* функція допомагає навчальному закладу вижити в умовах швидкозмінливого зовнішнього середовища, в умовах конкуренції, оскільки її основою є система цінностей, зорієнтована на потреби споживача освітніх послуг, і спонукає педагогічних працівників ПТНЗ до постійного пошуку і впровадження інновацій, що забезпечують навчальному закладу конкурентні переваги. Її результатом є створення позитивного іміджу навчального закладу та здобуття високого авторитету серед споживачів освітніх послуг, соціальних партнерів.

*Адаптаційна* функція забезпечує адаптацію навчального закладу до зовнішнього середовища, адаптацію педагогічного працівника до навчального закладу й навпаки; сприяє залученню до нового педагогічного колективу, засвоєнню новоприйнятим педагогічним працівником культурних цінностей навчального закладу, вихованню прихильності цим цінностям, що допоможе йому інтерпретувати події, ситуації, передбачати майбутнє, справлятися з невідомістю, невизначеністю і несподіванками, які трапляються в освітньому середовищі ПТНЗ.

*Інтегруюча* функція сприяє об'єднанню інтересів педагогічних працівників всіх рівнів і підрозділів навчального закладу за рахунок формування відчуття приналежності, ідентичності, залученості в справи закладу та прихильності йому. Це дає змогу кожному педагогічному працівнику краще усвідомити цілі навчального закладу, сформувати позитивне ставлення до нього, відчувати себе частиною педагогічного колективу і визначити особистісну відповідальність перед ним.

*Охоронна* функція полягає у створенні певного бар'єру на шляху проникнення небажаних тенденцій зовнішнього середовища всередину навчального закладу. Система організаційних цінностей навчального закладу – це «імінна система», що розпізнає і відторгає негативні, згубні для нього цінності

зовнішнього середовища.

*Заміщуюча* функція організаційної культури виявляється в тому, що вона сама по собі – ефективний інструмент управління навчальним закладом, і в цій якості замінює формальні, офіційні механізми управління, оскільки не потрібно регламентувати кожен крок педагогічного працівника, досить позначити кінцеву мету і стежити за просуванням до неї. Проте підтримання, тим більше, формування нової чи трансформація існуючої організаційної культури в навчальному закладі потребує свідомих зусиль його керівництва.

## 2.2. Структура організаційної культури ПТНЗ

Організаційна культура ПТНЗ має складну структуру. Всі структурні елементи організаційної культури знаходяться в тісній взаємодії, доповнюють і врівноважують один одного.

Кожний ПТНЗ виконує певну *місію*, тим самим визначаючи в очах суспільства доцільність свого існування. *Цінності, норми й цілі* організаційної культури виступають засобом реалізації місії навчального закладу в суспільстві. Норми можуть знайти свій офіційний вираз в *кодексі* навчального закладу, де відображено правила поведінки педагогічних працівників, а також можуть існувати неофіційно у вигляді *зразків поведінки*, що практикуються в закладі. Зразки поведінки формують *традиції, ритуали, звичаї*, похідними від яких є такі елементи культури, як: *манера одягатися, мова*, якою спілкуються педагогічні працівники ПТНЗ тощо.

Усі перераховані елементи – засіб збереження і відтворення організаційної культури в умовах неминучої зміни поколінь керівників і педагогічних працівників.

*Місія навчального закладу* – найважливіший елемент організаційної культури, загальна ідея, яка виражає сенс існування, загальновизнане призначення навчального закладу. Грамотно сформульована й ефективно представлена педагогічному колективу і громадськості, місія навчального закладу сприяє ефективному вирішенню безлічі управлінських проблем, оскільки є:

важливим інструментом стратегічного управління, способом виділення навчального закладу серед конкурентів і впізнавання його споживачами освітніх послуг;

задає основний напрям розвитку навчального закладу на перспективу;

спонукає керівництво навчального закладу систематично аналізувати сильні і слабкі сторони діяльності закладу, можливості й ризики, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень;

мотивує педагогічних працівників і ефективно впливає на взаємодію керівників та підлеглих.

Формулювання місії має бути лаконічним, динамічним, зручним для сприйняття і відповідати низці вимог, а саме:

відображати соціально-перспективні потреби суспільства, відповідати принципам суспільної моралі, відповідати духу часу;

бути конкретною, підходити саме цьому навчальному закладу, і

ґрунтуватися на його специфічних особливостях;

бути простою, легкою для запам'ятовування й відтворення, доступною для розуміння людьми різного соціального статусу і рівня освіти;

бути здатною стимулювати педагогічний колектив, вселяти педагогічним працівникам упевненість, що їхня робота важлива, суспільно корисна;

містити неявний натяк на вигоду від використання освітніх послуг навчального закладу, роботи в ньому і співпраці з ним [13].

*Цінності* навчального закладу – це узагальнені уявлення педагогічних працівників про цілі й норми поведінки, що втілюють досвід і концентровано виражають сенс культури педагогічної спільноти.

Організаційні цінності є орієнтиром організаційної поведінки педагогічних працівників ПТНЗ, оскільки це те, що цінно для них, заради чого вони готові діяти, до чого вони прагнуть. Цінності, які глибоко вкоренилися в культурі навчального закладу і закріплюються поведінкою керівництва, як правило, впливають на поведінку педагогічних працівників і результативність діяльності закладу.

**Організаційні цінності** – це сукупність цінностей педагогічних працівників навчального закладу, які є або загальними для всіх його співробітників, або значущими для певних груп працівників.

Навряд чи можна навести який-небудь узагальнений перелік організаційних цінностей, оскільки організаційна культура складається із культур різних суб'єктів (культура особистості працівників, культура особистості керівництва навчального закладу, культура особистості учнів, культура окремих підрозділів, культура навчального закладу в цілому, культура середовища, в якому функціонує навчальний заклад) і є оригінальною сумішшю їхніх цінностей.

Найбільш значущі організаційні цінності:

*призначення навчального закладу* (високий рівень якості підготовки фахівців, лідерство в освітній галузі, відданість духу професії, інноваційність тощо);

*організація роботи* (гнучкість зміни соціальних ролей, використання нових форм організації праці тощо);

*стиль управління* (особистий приклад, гнучкість і об'єктивність);

*процеси прийняття рішень* (з ким проводяться консультації, індивідуальне чи колективне прийняття рішень, необхідність згоди, можливість компромісів тощо);

*розповсюдження й обмін інформацією* (інформованість працівників, легкість обміну інформацією);

*оцінювання ефективності роботи* (реальне чи формальне, приховане чи відкрите, як використовуються результати);

*ставлення до педагогічних працівників* (турбота про них і їхні потреби, неупереджене ставлення, повага до особистості, можливості підвищення кваліфікації, кар'єра, мотивація);

*характер контактів* (перевага усних чи письмових контактів, жорсткість чи гнучкість службового спілкування, можливість контактів з керівництвом, норми поведінки);

*особливості комунікації* (хто з ким спілкується під час і після роботи, існуючі бар'єри, особливі умови спілкування);

*способи вирішення конфліктів* (бажання уникнути конфліктів і йти на компроміс, перевага у застосуванні офіційних чи неофіційних шляхів, участь керівництва в розв'язанні конфліктних ситуацій) тощо.

Увага фахівців в області організаційної культури привернута до вивчення організаційних цінностей, в першу чергу, у зв'язку з переходом найбільш успішних організацій до ціннісного керівництва чи *управління людьми за допомогою цінностей (V-business)*.

Оскільки цінності управляють діями педагогічних працівників, то пізнання цінностей окремих працівників, підрозділів і навчального закладу в цілому, керівництво може управляти їхньою поведінкою.

Керівництво навчального закладу при управлінні організаційними цінностями і переході на *V-business* отримує низку переваг:

підвищується ефективність організаційної діяльності, зростає продуктивність праці, більш раціонально використовуються робочий час та інші ресурси;

підвищується задоволеність педагогічних працівників умовами і результатами праці, учнів – якістю підготовки;

поліпшується керованість на макрорівні, навчальний заклад управляється як єдиний організм за допомогою правил і норм, що підтримуються цінностями;

встановлюється оптимальний рівень згуртованості колективу і довіри між керівництвом і працівниками, у педагогічних працівників з'являються чіткі уявлення щодо основних критеріїв оцінювання своєї діяльності;

формується чіткі й зрозумілі організаційні принципи, що допомагають керівництву об'єднувати педагогічний колектив в період проведення організаційних змін, у складні періоди функціонування навчального закладу;

з'являється можливість залучати нових працівників з високим рівнем професіоналізму, які поділяють організаційні цінності.

Місія і цінності навчального закладу визначають конкретні цілі – бажаний результат, якого прагне досягнути педагогічний колектив навчального закладу. Наприклад, навчальний заклад визначає довгострокові цілі в таких напрямках, як:

*інновації навчально-виховного процесу* (застосування нових технологій навчання);

*положення на ринку освітніх послуг і ринку праці* (завоювання лідерства в певному сегменті ринку освітніх послуг в регіоні, освоєння нових сегментів ринку освітніх послуг, збільшення кількості абітурієнтів за рахунок частки випускників загальноосвітніх шкіл регіону, наприклад, на 15% за три роки);

*маркетинг* (маркетингове управління, створення маркетингової служби, створення іміджу інноваційного навчального закладу) тощо [13].

Цілі навчального закладу мають бути:

*конкретні*, чітко сформульовані, що дасть змогу керівництву створити основу для прийняття рішення й оцінювання процесу;

*однозначно визначеними*, спрямованими на досягнення певної конкурентної переваги, виконання конкретної задачі;



*досяжні*, такі, що не перевищують можливостей навчального закладу, оскільки встановлення недосяжних цілей блокує прагнення педагогічних працівників до успіху і знижує мотивацію професійної діяльності;

*всеосяжними*, тобто займати центральне місце в тому сенсі, що всі підрозділи, педагогічні працівники навчального закладу мають знати про свою участь в їх досягненні;

*пов'язані з діями* – у поясненні цілей на рівні керівництва і співробітників має чітко вказуватися, що треба зробити для їх досягнення; необхідно скласти план досягнення цілей, поетапний і з вказівкою дій, що виконуються в певний період часу;

*закладено передбачення* – навчальний заклад має передбачати, чого досягне після виконання намічених цілей, і бути готовим до цього нового для себе положення, і до постановки нових цілей з урахуванням досягнутих позицій;

Крім місії, цінностей і цілей, в структуру організаційної культури входять *норми, традиції, звичаї, обряди й ритуали*.

*Норми* – правила поведінки, очікування і стандарти, які регулюють взаємодію між працівниками; засіб регуляції поведінки окремих працівників і груп, загальні правила, що діють безперервно у часі й обов'язкові для всіх. Вони можуть бути універсальними, приватними, імперативними й орієнтовними, але завжди являють собою правила гри, які новий працівник має засвоїти в процесі адаптації. Норми існують у кожному навчальному закладі як закріплені (письмово чи усно) стандарти дій, яких дотримуються всі педагогічні працівники в процесі взаємодії.

Норми забезпечують передбачуваність поведінки педагогічних працівників, встановлюють стандартні реакції на зміни оточуючого середовища; усувають невизначеність у взаєминах, що підвищує ефективність їхньої спільної діяльності.

Норми відображають ставлення керівників до підлеглих, і навпаки, як підлеглі ставляться до керівників; формальне чи неформальне спілкування; тип ділової етики; значення посади, влади, професіоналізму; доступність керівництва; лояльність працівників; відверте чи стримане вираження емоцій, честоловства тощо.

Норми можуть існувати у вигляді *неписаних, неформальних правил*, які передаються працівниками навчального закладу один одному чи як *формалізований перелік правил*, зафіксованих в документах закладу, наприклад, в етичному кодексі.

*Етичний кодекс* – це зведення універсальних і специфічних етичних вимог і норм поведінки, що реалізуються у процесі функціонування навчального закладу. З його допомогою вирішуються проблеми нормативної регуляції поведінки працівників навчального закладу. Він включає положення, згідно з яким працівники взаємодіють один з одним і сприяють досягненню цілей навчального закладу, включаючи як загальнолюдські норми (допомога, чесність, відповідальність, чемність тощо), так і правила взаємин між підрозділами по вертикалі й горизонталі. Етичний кодекс орієнтує працівника на певне ставлення до навчального закладу, співробітників і самого себе.

Етичний кодекс ПТНЗ, наприклад, має включати такі норми і цінності:

формування нової індивідуальної й колективної організаційної свідомості, усвідомлення спільності інтересів (філософія загальної долі);

підвищення ділової активності, рівня відповідальності і якості професійної діяльності;

дотримання моральних норм, висока моральність, вимогливість до себе, оточуючих, відповідальність при виконанні професійних обов'язків;

чітке, об'єктивне, конкретне вираження думок, чесність, порядність у взаєминах;

недопущення приниження, перевищення чи використання в корисних цілях службового положення;

виховання почуття гордості до професії педагога.

*Традиції* – елементи соціального і культурного спадку навчального закладу, які передаються з покоління в покоління і відтворюються упродовж тривалого часу; певний порядок стосунків, мислення, поведінки і діяльності, що склався в процесі становлення закладу і відповідає, на думку його працівників, його спадщині.

*Звичай* – стійка система норм поведінки педагогічного працівника, що міцно перетворилася на звичку. Приймавши форму певного стереотипу поведінки, звичай регулює поведінку педагогічних працівників, нерідко звільняючи їх від необхідності прийняття власного рішення. У будь-якому навчальному закладі є звичаї, які сприяють зміцненню позитивного змісту організаційної культури (звичай вітати педагогічних працівників з професійними досягненнями, пропонувати допомогу тощо).

*Обряди* – стандартні заходи педагогічного колективу, що повторюються, проводяться у встановлений час і з певного приводу для впливу на поведінку і розуміння педагогічними працівниками організаційного оточення. Обряд має символічне значення, позбавлене доцільності, але сприяє зміцненню зв'язків між працівниками. До організаційних обрядів відносять: урочисте вручення дипломів при завершенні навчання, знайомство з історією навчального закладу й організаційними цінностями при прийомі нових працівників, урочистості, пов'язані з ювілейними датами, іншими епохальними подіями в діяльності навчального закладу тощо.

*Ритуал* – це формалізована, обов'язкова, емоційно насичена дія з певними стандартами здійснення, що має символічне значення, вимагає регламентованої поведінки, повного підпорядкування без роздумів, позбавлена безпосередньої доцільності, але сприяє зміцненню внутрішньоколективних зв'язків і забезпечує відчуття порядку і форми.

Цінності й норми організаційної культури навчального закладу виражаються в різних матеріальних (видимих і відчутних органами чуттів) образах (мові, символах, легендах, героях, гаслах і церемоніях), за допомогою яких можна інтерпретувати культуру саме цього закладу.

*Мова* – система звуків, письмових знаків і прийомів невербального спілкування (міміка, візуальний контакт, інтонація голосу, пози, жести, міжособистісний простір). Мова використовується педагогічними працівниками як засіб спілкування, у ході якого вони використовують власну, характерну для

них мову як спосіб ідентифікації суб'єктів певної культури та підкреслюють свою приналежність до неї.

Педагогічні працівники часто використовують специфічні, професійні терміни, які описують певні аспекти професійної діяльності, певних фахівців та їхнє обладнання, керівників тощо, у результаті чого з'являються малозрозумілі стороннім аббревіатури, метафори, прислів'я, сленги й жести, які поступово стають невід'ємною складовою їхньої власної організаційної мови. Після засвоєння організаційна мова відіграє роль загального знаменника, що поєднує всіх суб'єктів певної культури чи субкультури.

*Символ* – це об'єкт, дія чи подія, що має зміст для навчального закладу і його зовнішнього оточення. Символи, пов'язані з організаційною культурою, доносять до педагогічних працівників, учнів найважливіші цінності навчального закладу.

*Легенди* – це підтверджені чи непідтверджені документально історії про певні цінності, «цінну» поведінку працівників, що відбувалися в навчальному закладі, відомі всім, й які покликані в наочній, образній формі донести до педагогічних працівників цінності закладу, а також пояснити найбільш важливі аспекти життєдіяльності навчального закладу.

*Герой навчального закладу* – це особистість, яка втілює собою модель, взірець працівника, наслідувати якого прагне більшість педагогічних працівників. Професійні досягнення героїв – це зразок того, як потрібно поводитися в різних професійних ситуаціях.

Розрізняють два типи «героїв» (за Т. Пітерсом, Р. Уотерменом) – «вроджені герої» і «герої ситуації».

«Вроджені герої» впливають на життєдіяльність навчального закладу впродовж тривалого часу. Це, наприклад, засновники, керівники навчального закладу, а також педагогічні працівники, які досягли значного успіху в професійній діяльності.

«Герої ситуації» – це педагогічні працівники, що домоглися найбільших успіхів впродовж незначного періоду. Такими «героями» найчастіше бувають працівники, дії яких пов'язані зі стрижневими цінностями навчального закладу, і які демонструють можливі зразки поведінки, визначають для інших тип, норму досягнення.

Крім цих героїв, у міфології навчального закладу існують інші «герої», яких наділяють різними достоїнствами, завдяки чому ці працівники є зразками для наслідування: «герой-інтелектуал», «герой-методист», «герой-генератор інновацій», «герой-переможець професійного конкурсу» тощо.

*Гасло* – це фраза, в якій коротко і в доступній формі формулюється основна цінність культури навчального закладу.

*Церемонії* – це особливі, ретельно продумані планові заходи, що проводяться для всього колективу навчального закладу, щоб продемонструвати найбільш яскраві приклади вираження організаційних цінностей. Їх метою є зміцнення віри педагогічних працівників у цінності навчального закладу, підвищення їхньої лояльності до закладу, сприяння їхньому об'єднанню, надання їм можливості взяти участь у важливій події, привітати героїв навчального

закладу.

Отже, до елементів організаційної культури відносяться спільні для педагогічних працівників цінності, переконання й норми, які виражаються у формі символів, легенд, гасел і церемоній на честь героїв навчального закладу і пронизують усю його діяльність.

#### **2.4. Рівні та види організаційної культури**

Згідно з поглядами західного дослідника Е. Шейна, доцільно розглядати три *рівні організаційної культури*:

*поверхневий (символічний)* – це рівень, який піддається безпосередньому спостереженню (він знаходить відображення в архітектурі, використанні простору та часу, поведінці, мові, тобто у всьому, що можна відчувати та сприймати за допомогою органів відчуттів); це елементи організаційної культури, що помічає людина, вперше потрапивши в навчальний заклад;

*підповерхневий* – це рівень, на якому вивченню підлягають цінності та вірування, які поділяються членами організації, відповідно до того, як вони відображаються в символах та мові, що має усвідомлюваний характер і залежить від бажання людей, об'єднує цінності та вірування членів організації, наскільки вони відображаються в символах і мові;

*глибинний* – це рівень, що включає базові припущення, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціальної зосередженості на цьому питанні. Це приховані та такі, що беруться на віру, припущення, які спрямовують поведінку людей в організації, допомагаючи їм сприймати атрибути, що характеризують організаційну культуру.

Організаційну культуру поділяють на *об'єктивну* і *суб'єктивну*. *Об'єктивна* організаційна культура зазвичай пов'язується з фізичним оточенням, що створюється в навчальному закладі (дизайн будівлі, її зовнішній вигляд, місце розташування, обладнання та меблі, кольорова гама інтер'єру, зручності, інформаційні стенди тощо) і відображає цінності, прийняті в навчальному закладі. *Суб'єктивна* організаційна культура походить з певних припущень, віри й очікувань, які поділяють педагогічні працівники, а також із колективного сприйняття цінностей, норм, ролей, що існують поза особистістю: герої навчального закладу, міфи, історії, організаційні табу, обряди й ритуали, сприйняття мови спілкування, гасла.

Навчальним закладам властива *домінуюча* культура і певна сукупність субкультур. *Домінуюча* культура відображає базові цінності, які поділяються більшістю педагогічних працівників навчального закладу. Саме домінуюча культура надає закладу її особливого, неповторного характеру. *Субкультура* включає базові цінності домінуючої культури, а також додаткові цінності, які поділяють педагогічні працівники тільки певного підрозділу (наприклад, методичної комісії, предметної комісії), рівня управління, певної професійної, вікової, статевої та інших груп тощо. Надмірні цінності субкультур у межах одного навчального закладу можуть призвести до дисфункціональних наслідків – відчуження, зіткнення культур, виникнення конфліктів. Також необхідно уникати формування *контркультур*, які є джерелами негативних цінностей і знаходяться

у стані конфлікту з домінуючими в навчальному закладі цінностями та жорстко відторгають культуру, що її оточує.

Ефективність культури залежить від **сили культури**, що означає: наскільки глибоко вона пустила коріння в навчальному закладі і який має вплив на індивідуальну та колективну поведінку. **Сильні** (потужні, повноцінні, насичені) культури містять цінності, які поділяє більшість педагогічних працівників, і мають значний вплив на їхню поведінку. Сильна організаційна культура викликає гордість у педагогічних працівників, є відкритою, живою, беззаперечною, легко впізнаваною. Приналежність до такої культури сама по собі стає потужним інструментом мотивації педагогічних працівників. Результатом наявності в навчальному закладі сильної культури є низька плинність кадрів. Сильна культура сприяє погодженості між педагогічними працівниками, високій згуртованості, їхній лояльності й відданості своєму навчальному закладу.

**Слабкі** (неповноцінні, порожні, убогі) культури не мають чітко визначеної системи цінностей, а, отже, й серйозного впливу на організаційну поведінку. Наявність тільки зовнішніх проявів організаційної культури (артефактів) не означає, що працівники послідовно дотримуються її цінностей. Стихийне формування організаційної культури створює слабку організаційну культуру, яка може негативно впливати на ефективність діяльності навчального закладу чи заважати їй, перетворюючись на контркультуру.

## **2.5. Основні типи організаційної культури та методи їх дослідження**

Організаційна культура притаманна кожному навчальному закладу, але скрізь вона різна, тому питанням її систематизації й типологізації присвячено досить багато досліджень. Типологія організаційної культури є основою для аналізу і прийняття рішень щодо її формування, розвитку, підтримання чи зміни.

Найбільш відомими є типології Р. Харрісона, Ч. Хенді, Е. Шейна, А. Вільямса, П. Добсона і М. Уолтера, Р. Акоффа; М. Бурке та ін.

Типології культур (Р. Харрісона, Ч. Хенді, Е. Шейна, А. Вільямса та ін.) мають чотири виміри: влада, роль, завдання і людина.

**Типологія Хенді** враховує два основні вектори життєдіяльності навчального закладу, які стосуються як професійної діяльності, так і міжособистісної взаємодії учасників навчально-виховного процесу:

**культура влади** – це культура із владним центром, звідки здійснюється контроль; пріоритет одноосібних рішень керівника; висока документаційна регламентація трудової поведінки; атмосфера, орієнтована на конкуренцію, владу, політику;

**рольова культура** – це культура, за якої роботою управляють процедури і правила. У такій культурі посадова інструкція (роль) є більш важливою, ніж людина, яка виконує цю роль. Джерелом влади є посада, особисті якості працівника; притаманна глибока спеціалізація, обов'язковість виконання посадових функцій, їх чітка регламентація, адміністративний контроль трудової поведінки;

**культура завдання** – це культура, в основі якої лежить командна робота й

вирішення завдання; вплив здебільшого базується на набутому досвіді, знаннях, ніж на посаді, яку обіймає працівник, чи владі, яку він має; ґрунтується на свободі дій і достатності ресурсів, необхідних для досягнення поставленої мети, розподілі влади залежно від професіоналізму і наявності ресурсів, оцінюванні праці за результатами; така культура адаптивна;

*культура особистості* – це культура, у центрі якої перебуває особистість; характерний мінімальний ступінь адміністрування й обмеження особистих прав і свобод, ставлення з повагою до здібностей та особистісних якостей працівників, право виявляти ініціативу та творчість.

#### **Типологія Е. Шейна:**

*культура влади* – це культура, за якої влада зосереджена в руках декількох працівників і заснована на їхніх здібностях; така культура, як правило, має тенденцію до підприємництва;

*рольова культура* – це культура, при якій влада врівноважена між лідером і бюрократичною структурою, організаційне середовище, як правило, стабільне, тому ролі й правила чітко визначені;

*культура досягнень* – це культура, за якої акцентується увага на мотивації і прихильності; високо цінуються дія, ентузіазм і порив;

*підтримуюча культура* – це культура, за якої працівники роблять свій внесок у спільну справу з почуття прихильності і солідарності; для взаємовідносин, характерні довіра і взаємність.

#### **Типологія А. Вільямса:**

*орієнтація на владу* – організації намагаються панувати над середовищем. Ті, хто наділений владою, прагнуть підтримувати абсолютний контроль над підлеглими;

*рольова орієнтація* – організації підкреслюють свою законослухняність, законність і бюрократичність. Важливе значення мають ієрархія і статус;

*орієнтація на завдання* – організації акцентують увагу на виконанні завдання. Основою авторитету є відповідні знання і компетентність;

*орієнтація на людей* – організація існує, насамперед, для того, щоб служити своїм працівникам, передбачається, що вони будуть впливати один на одного за допомогою прикладу і взаємодопомоги.

#### **Типологія Р. Акоффа:**

Р. Акофф класифікував культуру за двома параметрами: ступенем залучення працівників до встановлення цілей у групі (організації), і ступенем залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння цих двох параметрів було виділено чотири типи організаційної культури: корпоративний, консультативний, «партизанський» і підприємницький.

*Корпоративний тип культури.* Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, *низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення* поставлених цілей. Відносини автократії (корпорація з традиційним управлінням та централізованою структурою).

*Консультативний тип культури.* Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, *низький ступінь залучення працівників до вибору засобів для*

досягнення поставлених цілей. Відносини «доктор-пацієнт» (інститути соціальних та інших послуг, лікувальні й навчальні заклади).

*«Партизанський» тип культури.* Низький ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автономії (кооперативи, творчі союзи, клуби).

*Підприємницький тип культури.* Високий ступінь залучення працівників до встановлення цілей, високий ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини демократії (групи й організації, спрямовані «на певні цілі» чи на «результати», компанії зі структурою «перевернутої піраміди»).

**Типологія, запропонована вченими Гарвардської школи бізнесу,** виокремлює адаптивну, орієнтовану на результат, кланову й бюрократичну типи культур, які розрізняються за двома показниками:

- відповідності ступеня гнучкості чи рівня стабільності, що задаються зовнішнім середовищем;

- внутрішнім чи зовнішнім стратегічним фокусом організації.

*Адаптивна культура* виникає в середовищі, що вимагає від організації швидкої реакції і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі розвиваються цінності, що сприяють найбільш швидкому виявленню, інтерпретації і трансляції сигналів зовнішнього середовища в нові поведінкові реакції компанії. Співробітники мають право самостійного прийняття рішень і дій відповідно до своїх потреб. Високо цінується чуйність і швидке реагування на побажання споживачів. Менеджери сприяють змінам, стимулюючи й заохочуючи творчість, експерименти, ризик. Як приклад адаптивної культури, можна розглянути компанію 3М. Усі співробітники компанії відвідують заняття з експериментування і мають право використовувати до 15% свого робочого часу на розробку власних проєктів. Даний тип корпоративної культури зустрічається в більшості подібних комерційних компаній, а також у фірмах, що працюють у галузях електроніки, косметики і моди. Зовнішнє середовище тут надзвичайно мінливе, і компанії зобов'язані йому відповідати.

*Культура, орієнтована на результат,* підходить для організацій, діяльність яких полягає в обслуговуванні відомих покупців у середовищі, що не вимагає особливої гнучкості і швидких змін. Орієнтація на результат передбачає такі цінності, як: конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність відповідально працювати на результат. «Клеєм», на якому тримається така організація, є прагнення до перемоги, до досягнення заздалегідь поставлених амбіційних цілей.

*Кланова культура* має внутрішній фокус: основна увага в ній приділяється залученню працівників до процесу прискореної відповідності змінам у зовнішньому середовищі. Основні цінності такої культури – задоволення потреб працівників, а організація в цілому характеризується теплою атмосферою. Менеджери добре ставляться до кооперації, враховують інтереси покупців і співробітників, вважають за краще не афішувати відмінностей у статусі.

*Бюрократична культура* відрізняється внутрішнім фокусом й орієнтацією

на стабільність зовнішнього середовища. Тут насамперед цінуються дотримання правил та ощадливість. Заохочується методичний, раціональний, упорядкований підхід до всього.

**Типологія К. Камерона та Р. Куїна**, яка поряд із «внутрішнім» вектором аналізу діяльності навчального закладу дає можливість урахувати «зовнішній» вектор аналізу діяльності, що стосується особливостей взаємодії навчального закладу із зовнішнім середовищем.

К. Камерон і Р. Куїн виокремлюють такі типи організаційної культури:

- «ієрархічну» (властива формалізація процесів, плановість тощо, які стосуються, насамперед, внутрішніх аспектів життєдіяльності організації);

- «кланову» (характеризується «внутрішньою» спрямованістю і забезпечує згуртованість колективу, турботу про працівників, сприятливий соціально-психологічний клімат тощо);

- «ринкову» (орієнтована на аналіз та адаптацію до зовнішнього середовища на основі «жорсткої» конкуренції, контролю з боку адміністрації тощо);

- «адхократичну» (враховує особливості зовнішнього середовища, яке базується на заохочуванні ініціативи і свободи працівників, прояву ініціативи і творчості в розв'язанні проблем, особистої свободи тощо).

Така типологія організаційної культури також дає можливість проаналізувати «реальний» і «бажаний» типи організаційної культури. «Реальний» тип організаційної культури освітніх організацій формується упродовж тривалого часу і характеризується набутими цінностями, традиціями, правилами та нормами поведінки колективу організації (організаційна культура, що вже сформувалася). У той же час, «бажаний» (ідеальний) тип організаційної культури визначається працівниками організації на основі вдосконалення набутих цінностей, традицій, правил і норм поведінки (організаційна культура, яку потрібно ще розвивати).

Автори типології наголошують, що ступінь розбіжностей між ними свідчить про сприятливий чи несприятливий характер організаційної культури, і за необхідності дає можливість визначити напрями подальшого розвитку організаційної культури.

**Типологія Д. Коула** на основі таких критеріїв, як: орієнтація на задачу, орієнтація на стосунки та орієнтація на якість виокремлює чотири типи організаційної культури:

*партиципативний* (від англ. «participate» – брати участь) тип організаційної культури передбачає орієнтацію працівників на взаємодію, співробітництво, роботу в команді. Більшість проблемних питань в такому разі вирішуються всебічним обговоренням для спільного вироблення способів рішення проблеми, а роль керівництва зводиться до координації групової взаємодії персоналу організації;

*органічний* тип організаційної культури передбачає чітко визначену та побудовану ієрархічну структуру, функції та відповідальність кожного із членів цієї структури також визначені чітко й виконуються в точності. Пріоритетними є інтереси спільної справи, тому бажання й інтереси особистості оцінюються і



мають значення тільки у разі їхньої погодженості з метою організації;

*підприємницький* тип організаційної культури передбачає організацію діяльності за допомоги вільних ініціатив персоналу, працівники здатні приймати творчі та нестандартні рішення та брати на себе відповідальність за результати цих рішень. Ця культура орієнтується в більшій мірі на особистість, ніж на організацію. Разом з тим, задовольняючи потреби персоналу, організація має співробітників, які самореалізуються в рамках даної структури, і при цьому приносять їй прибуток;

*бюрократичний* тип організаційної культури визначається й спрямовується сильним керівництвом, лідерство та функції персоналу ґрунтуються на формальних посадах, офіційному положенні і статусі. У такій організації важко адаптуватися творчим особистостям, що звикли працювати не з конкретними завданнями, а з проблемами, й шукати шляхи вирішення самостійно.

### **Цікаво!**

*Результати дослідження [11] показали наявність зв'язків між типами організаційної культури і такими організаційно-професійними та соціально-демографічними характеристиками персоналу загальноосвітніх навчальних закладів, як: кваліфікаційна категорія, загальний стаж роботи, стаж роботи на посаді та вік, а саме:*

*підвищення кваліфікаційної категорії працівників сприяє більшій вираженості партиципативної організаційної культури;*

*зі збільшенням як загального стажу роботи, так і стажу роботи на посаді, зменшується вияв органічного типу організаційної культури;*

*зі збільшенням віку персоналу освітніх організацій збільшується вираженість партиципативного типу організаційної культури.*

### **Для роздумів!**

*У більшості досліджених освітніх закладах переважаючим типом організаційної культури є партиципативна та органічна організаційні культури, які, на думку дослідника, є певною мірою «традиційними» для вітчизняної сфери освіти. Разом з тим, можна говорити про те, що такий більш «інноваційний» тип організаційної культури, як підприємницький, представлений в недостатній мірі. Адже в сучасних умовах, на думку автора, необхідно надавати працівникам освіти можливості більшої ініціативи, творчості, відповідальності, самореалізації [11].*

За спрямованістю організаційні культури освітніх організацій поділяють на два типи: «прогресивні» та «консервативні» (Л. Карамушка).

До «прогресивних» типів організаційної культури, орієнтованих на вирішення інноваційних завдань сучасних навчальних закладів, можна віднести: культуру «завдання» і культуру «особистості» (за типологією Ч. Хенді), кланову та адхократичну культуру (за типологією К. Камерона та Р. Куїна), партиципативну та підприємницьку культуру (за типологією Д. Коула).

До «консервативних» типів організаційної культури, орієнтованих на вирішення більш традиційних завдань відносять культуру «ролі» та культуру «влади» (за типологією Ч. Хенді), ринкову та ієрархічну культуру (за типологією К. Камерона та Р. Куїна), органічну та бюрократичну культуру (за типологією

Д. Коула).

***Адаптована типологія К. Ушакова для діагностики організаційних культур освітніх установ [10].***

***Рольова культура.*** Це найбільш поширена і традиційна організаційна культура, орієнтована на виконання процедур і правил. Її основна особливість полягає в наявності точної ролі для кожного педагогічного працівника, її елементи можуть бути частиною посадової інструкції. Педагогічний працівник поцінується за здатність кваліфіковано відповідати описаній ролі, цим визначається його професіоналізм.

Основне завдання керівника навчального закладу з такою культурою – організувати точне проходження процедур й дотримання правил, створити систему контролю за виконанням інструкції.

Рольова культура найбільш ефективна в стабільній ситуації. Чим більше змін відбувається в навчальному закладі, чим вища їхня швидкість, тим менш ефективна рольова культура, схильна ігнорувати реальні зміни, які відбуваються навколо закладу.

Навчальні заклади з рольовою культурою досить позитивно відносяться до інновацій, що привносяться ззовні. Час реакції визначається часом «переписування ролей», створенням нових правил, інструкцій. Наприклад, введення маркетингового управління в ПТНЗ привело до необхідності структурних змін, поновлення посадових інструкцій, а можливо й введення нової штатної посади. Відомо також, що рольова культура у меншій мірі орієнтована на вироблення власних інновацій.

Для інформування педагогічних працівників навчального закладу з даною культурою характерна безліч наказів, інструкцій, розпоряджень. Педагогічні ради й інші збори колективу ведуться чітко за протоколом.

Отже, якщо для ПТНЗ характерна рольова культура, то це буде стійка, орієнтована на традиції, стабільна організація з високим ступенем керованості, але з низькою швидкістю реакції на зміни й з утрудненнями у генерації власних інновацій.

***Культура, орієнтована на владу і силу (культура «Ордена»).*** Центральною фігурою в навчальному закладі з такою культурою є керівник, який володіє формальною владою, котру він реалізовує повною мірою, і великим неформальним авторитетом. Саме останнє відрізняє цю культуру від попередньої. Кар'єра педагогічного працівника визначається здатністю дотримуватися основної лінії керівника.

Навчальний заклад такого типу сильно орієнтований на зростання і розвиток. Саме в рамках цієї культури часто виникають і розвиваються інноваційні навчальні заклади. Щоденна діяльність формується керівником, його ідеями і намірами. Він весь час порушує розподіл обов'язків і відповідальності, але це не викликає серйозних протестів, бо рівень його формального і неформального авторитету надзвичайно високий.

Завдання першої особи – підтримувати рівень свого авторитету, завдання управлінців другого рівня – підтримувати рівень авторитету керівника. Принциповою особливістю «орденської» культури є її нестійкість щодо заміни

першої особи, оскільки це може призвести до кризи.

Отже, навчальний заклад з культурою «Ордена» орієнтований на успіх і здатен швидко його досягнути. За рахунок високої концентрації влади рішення приймаються надзвичайно просто і так же просто реалізуються. Але є й мінуси: 1) надто велике навантаження на керівника, оскільки навчальний заклад спирається на особисті ресурси директора; 2) загроза втоми педагогів, оскільки заклад дуже часто і швидко змінюється.

Реакція культури «Ордена» залежить від ставлення керівника. Зовнішня інновація може бути знехтувана в явній чи неявній формі, при позитивному ставленні керівника до зовнішньої ідеї вона може бути реалізована достатньо швидко і творчо.

*Культура, орієнтована на діяльність (командна).* У цій культурі немає чіткої ієрархії. Основною діяльністю є командний метод роботи, коли група зацікавлених педагогічних працівників об'єднується для вирішення певної проблеми. Носій влади – особа, що взяла на себе відповідальність за рішення задачі. У педагогічних працівниках цінується здатність працювати в команді і брати на себе відповідальність за рішення і результати.

Непросте завдання керівника – підбирати групи, створювати умови для їхньої роботи (систему стимулів і заохочень), демонструвати свою підтримку командного способу роботи. Особливу проблему в даній культурі представляє обмін інформацією між групами, оскільки вони тяжіють до замкнутості. Це відбувається через те, що будь-яка група після значного періоду роботи створює свою субкультуру, тобто виробляє свої ритуали, норми спілкування, можливо, свою професійну мову.

Мінусами такої організації є: 1) низький рівень керованості (групи, особливо успішні, дуже самостійні), 2) труднощі інформаційного обміну між групами (потрібно налагодити звітність), 3) високі вимоги до комунікативної компетентності педагогів (навички групової роботи не виникають відразу), 4) багато часу витрачається на обговорення, коли потрібно діяти швидко.

Навчальний заклад, що має культуру, орієнтовану на діяльність, досить негативно ставиться до зовнішніх новацій, але здатний виробляти свої власні.

*Культура, орієнтована на людей (індивідуальності).* В основі цієї культури – особисті досягнення педагогічного працівника, його професіоналізм, компетентність і успіх. Для неї характерна відсутність стабільних формальних і неформальних взаємин між співробітниками, великий розкид в рівнях особистих досягнень. Для навчального закладу найвища цінність – автономія педагогічного працівника. Керівництво довіряє йому абсолютно незалежно вирішувати свої професійні завдання. У навчальному закладі з такою культурою не прийнято ходити на заняття до колег, а якщо такі відвідини все-таки відбуваються, то тільки після узгодження з керівництвом.

При домінуванні даної культури, завдання керівника навчального закладу – підвищувати особисту компетентність кожного педагогічного працівника. Якщо це вдається, то результативність діяльності навчального закладу висока. Отже, ця культура в основному використовує індивідуальні ресурси педагогів. Але навчальний заклад такого типу слабо реагує на зміну зовнішніх обставин.

Таким чином, різноманіття підходів до типологізації організаційної культури визначається багатовимірністю і складністю такого явища, як організаційна культура навчального закладу. Практична значущість типологічного аналізу виявляється у тому разі, коли керівники навчальних закладів усвідомлюють потребу в організаційних змінах і намагаються визначити напрями цих трансформацій. Тоді у них виникає потреба ідентифікації наявної культури, визначення характеристик бажаної культури і визначення вектора змін.

Діагностування типології організаційної культури навчального закладу можуть забезпечити валідні методики (Додаток В.1, В.2, В.3).

## **2.6. Формування організаційної культури ПТНЗ, методи її зміцнення та оцінювання ефективності управління нею**

Сучасному рівню розвитку суспільства властиве управління певними природними і суспільними процесами, тому формування культури ПТНЗ відбувається не лише еволюційним шляхом, важливого значення набуває цілеспрямований вплив на її створення і внесення змін.

Керівництво ПТНЗ, формуючи організаційну культуру, реалізовує два різних *підходи*: *«бачення зверху»* і *«орієнтація знизу»*.

Перший підхід передбачає, що положення, які створюють основу організаційної культури, формулюються керівництвом відповідно до розробленої стратегії і доводяться до підлеглих на всіх рівнях ієрархії. Для реалізації цього підходу навчальному закладу необхідний харизматичний керівник – лідер, який зможе викликати ентузіазм і натхнення у більшості педагогічних працівників, передати необхідну систему вірувань і втілити в життя фундаментальні цінності й норми поведінки.

Цей підхід може бути реалізований через публічні заяви, виступи, демонстрацію особистого прикладу керівника, розповсюдження друкованої та іншої інформаційної продукції, що відображає трансльовані цінності та свідчить про їх визнання керівництвом.

Обов'язкова умова ефективності такого підходу – вміння керівника переконати підлеглих у наявності в себе щирої прихильності до компонентів організаційної культури, що транслуються колективу.

Другий підхід (*«орієнтація знизу»*) передбачає складну, кропітку роботу менеджера з обліку та аналізу деталей реального життя навчального закладу. При реалізації цього підходу керівник поступово, крок за кроком, відстежує все, що відбувається в навчальному закладі, до незначущих, на перший погляд, дрібниць, намагаючись виправляти і скасовувати те, що не відповідає його баченню організаційної культури, і закріплювати те, що йому відповідає.

При реалізації підходу *«знизу»* керівник може використовувати маніпулювання символами й елементами матеріального світу навчального закладу, створювати і коригувати зразки поведінки, вводити нові умови формальної й неформальної взаємодії. І перший, і другий підходи до формування організаційної культури мають переваги й недоліки, але максимальний ефект дає їхнє поєднання [3].

*Принципи формування організаційної культури [18]:*

*спільності* – організаційна культура має бути загальноприйнятою і такою, що поділяється усіма чи більшістю педагогічних працівників.

*доступності* – передбачає ясність та простоту організаційної культури, що забезпечують можливість її розуміння усіма педагогічними працівниками;

*апріорності* – означає, що положення організаційної культури (наприклад, цілі чи цінності) мають бути такими, що не вимагають доведень;

*поваги* до індивідуальної особистої культури – передбачає несуперечливість з культурою педагогічних працівників навчального закладу;

*обґрунтованості* – передбачає формування організаційної культури з дотриманням законів, врахуванням національної культури та відповідно до специфіки діяльності навчального закладу;

*досяжності* основних цілей та цінностей – передбачає існування реальної можливості забезпечити досягнення цілей та відповідати цінностям організаційної культури.

Формування й управління організаційною культурою припускає первинне визначення цілей навчального закладу, розробку місії і стратегії його розвитку з урахуванням вимог ринку до освітніх послуг і його соціальної відповідальності.

Після вироблення стратегії починається процес *формування* організаційної культури, що припускає визначення і проголошення основних цінностей навчального закладу.

Цінності, що утворюють стрижень організаційної культури, регулюють трудову поведінку педагогічних працівників. Тому в процесі визначення цінностей дуже важливо не просто продекларувати, а довести їх до усвідомленого сприйняття педагогічними працівниками, до втілення в їхній реальній поведінці. При доведенні цінностей до педагогічних працівників керівництво має звертатися як до їхнього розуму, так і до їхніх емоцій і почуттів.

Свідомому сприйняттю організаційних цінностей педагогічними працівниками сприяє розробка етичних норм і принципів, спрямованих на роз'яснення стандартів їхньої поведінки. Для цього необхідна розробка спеціального етичного кодексу і проведення навчання етичній поведінці з метою підвищення сприйнятливості педагогічних працівників до етичних проблем і сприйняття ними проголошених організаційних цінностей [9].

Наступним кроком у процесі формування організаційної культури є закріплення цінностей на підсвідомому рівні, що забезпечує прищеплення педагогічним працівникам бажаних зразків поведінки. Для досягнення цієї мети необхідні розробка і проведення організаційних заходів, спрямованих на формування і впровадження в практику діяльності навчального закладу традицій, ритуалів, обрядів і символіки навчального закладу. Організаційні цінності засвоюються педагогічними працівниками, визначають поведінкові норми і формують їхню реальну поведінку. Відповідність цінностям стає для кожного педагогічного працівника природною умовою його діяльності в навчальному закладі тому, що він вважає це єдино правильним. У результаті відбувається втілення організаційних цінностей в реальну практичну діяльність навчального закладу.

Для *підтримки* організаційної культури необхідне дослідження, що полягає у виявленні відповідності організаційної культури стратегічному курсу навчального закладу. Організаційна культура і стратегія навчального закладу тісно пов'язані між собою, вони мають гармонувати одна з одною і взаємодоповнюватись.

Підтримка організаційної культури означає необхідність розробки методів управління педагогічним колективом (адміністративних, економічних, соціально-психологічних чи їхня комбінації) спільно з механізмами трудової мотивації (вимушена мотивація, стимулювання, соціально-психологічна мотивація чи їхня комбінації), програм соціалізації, адаптації і навчання педагогічних працівників, системи оцінювання результативності їхньої діяльності, системи комунікацій в навчальному закладі тощо.

Необхідність дослідження на етапі підтримки організаційної культури пояснюється тим, що в процесі функціонування навчального закладу в неї вливаються педагогічні працівники зі своїми культурними цінностями, котрі мають враховуватися при розробці методів підтримки організаційної культури.

Якщо в результаті дослідження з'ясовується невідповідність між організаційною культурою і виробленою стратегією, організаційна культура повинна бути змінена чи скоригована.

*Зміна (коригування)* організаційної культури припускає проголошення нових (чи деяке коригування тих, що існують) організаційних цінностей і закріплення їх на підсвідомому рівні. І на цьому етапі знову буде потрібне дослідження організаційної культури.

Результатом діяльності керівництва навчального закладу у сфері управління організаційною культурою буде розвиток трудового потенціалу, що, в свою чергу, приведе до організаційного розвитку.

Представлений *алгоритм* формування й управління організаційною культурою дає узагальнене уявлення про послідовність і зміст основних етапів практичних дій з формування і розвитку організаційної культури, яка сприяє досягненню цілей навчального закладу. У процесі ж його реалізації (вироблення місії, визначення основних цінностей, розробка методів управління тощо) даний алгоритм має наповнюватися конкретним для кожного навчального закладу змістом.

Не завжди дії керівництва, спрямовані на організаційні зміни, позитивно сприймаються педагогічними працівниками. Тому для *подолання опору* необхідно використовувати певні *прийоми*:

- широке представлення інформації про зміни, що відбуваються, з метою виключення чуток і нерозуміння; проведення змін потрібно зробити «прозорим» для всього педагогічного колективу з метою розуміння сенсу нововведень, як з погляду інтересів навчального закладу, так і своїх особистих інтересів;

- упровадженню організаційних перетворень має передувати навчання педагогічних працівників, метою якого є не тільки інформування про суть нововведень, але й досягнення позитивного ставлення до них;

- поетапне здійснення нововведень – упровадження нововведень в окремих підрозділах для перевірки їх позитивних результатів чи негативних наслідків;

результати попереднього експерименту дадуть змогу керівництву розібратися в загальному ставленні педагогічних працівників до нововведень, виявити недоліки нововведень, якщо такі є, і розробити відповідні заходи, що сприятимуть упровадженню змін в життєдіяльність навчального закладу; одночасне введення багатьох інноваційних програм не є ефективним, оскільки педагогічні працівники можуть не розібратися в них, не зрозуміти їхню суть і не сприйняти культурних змін;

– для успішного впровадження нововведень доцільне широке залучення педагогічних працівників до обговорення проблем і пошуку шляхів їхнього розв'язання, створення атмосфери взаємної довіри й активної підтримки нововведень. Особливе значення при впровадженні нововведень має підтримка їх неформальними лідерами;

– сприяння схильності педагогічних працівників до змін шляхом стимулювання саме тих працівників, які втілюють у своїй діяльності проголошені цінності й принципи, заохочення дій, які сприяють змінам в бажаному для навчального закладу напрямі;

– здійснення символічних змін для закріплення на підсвідомому рівні працівників організаційних цінностей шляхом активного формування традицій, підтримки обрядів, використання гасел і символів навчального закладу. Досвід навчальних закладів, які впроваджують інновації, показує, що символіка (назва навчального закладу, логотип тощо), яка використовується в оформленні навчального закладу, продукції, яку виробляє навчальний заклад, одягу тощо, позитивно впливає на ставлення педагогічних працівників до навчального закладу, підвищує їхню відданість своєму навчальному закладу і відчуття гордості за нього;

– відмова від прямої критики минулого, оскільки подібні дії можуть бути багатьма, особливо ветеранами навчального закладу, сприйняті негативно, оскільки ці педагогічні працівники працювали в минулому, сприймали його як єдино правильне, тому пряма критика може сприйматися ними як критика в свою адресу і викликати образ. Замість цього доцільне максимальне використання позитивних сторін минулого, як підґрунтя для майбутнього;

– створення системи вимірювання, обліку і контролю результатів, що досягаються в ході нововведень, публічне визнання успіхів і досягнень, вшановування педагогічних працівників і підрозділів, що внесли вагомий внесок до організаційного розвитку навчального закладу [2].

Таким чином, управління організаційною культурою має на меті організаційний і особистий розвиток. Тому менеджмент сучасних ПТНЗ не може випускати з уваги управління організаційною культурою, формування її в потрібному для навчального закладу напрямі.

### *Для роздумів!*

У процесі аналізу труднощів, які виникають під час організаційного розвитку освітніх організацій, дослідниками було виділено три групи труднощів: на *першому місці*, з великим відривом від інших показників, знаходяться такі труднощі, як «*недостатність фінансово-економічних ресурсів*». На ці труднощі вказала переважна більшість опитаних (77,4%). Це відображає, на думку дослідників, об'єктивну ситуацію, яка існує в більшості вітчизняних

організацій державної форми власності, які через нестачу фінансово-економічних ресурсів не в змозі визначати та реалізувати нові, інноваційні напрями своєї діяльності. Водночас, ця ситуація є особливою «болючою», на думку дослідників, для освітніх організацій, які за своїм змістом діяльності завжди мають бути на «передньому краю» різних інноваційних нововведень, оскільки відповідають за своєчасну та адекватну підготовку підростаючих поколінь до змін, що відбуваються в суспільстві, з одного боку, а з іншого – мають бути каталізатором багатьох соціальних змін.

*Друге місце* займають такі труднощі, як: «байдуже ставлення виконавського персоналу до проблеми організаційного розвитку» (26,9 %) та «незнання суті організаційного розвитку» (22,6 %).

Також до цієї групи, хоча й зі значним відривом за кількісним вираженням, належать такі труднощі: «інертність персоналу» (10,9%); «байдуже ставлення керівництва до проблеми організаційного розвитку» (10,0%); «непідготовленість персоналу до забезпечення організаційного розвитку» (9,2%). На ці труднощі вказала орієнтовно одна п'ята опитаних.

Це свідчить, на думку дослідників, про те, що, поряд із фінансово-економічними труднощами, які виникають у процесі організаційного розвитку, існують труднощі й іншого порядку, *психолого-управлінського*, які безпосередньо стосуються діяльності управлінського та виконавського персоналу та розуміння ним суті організаційного розвитку, підготовки керівників та працівників до його здійснення.

До *третьої групи* належать труднощі, що стосуються отримання освітніми організаціями *управлінсько-психологічної консультативної допомоги* щодо проблеми організаційного розвитку. До цієї групи було віднесено такі труднощі: «відсутність необхідних консультацій із проблеми організаційного розвитку в освітніх організаціях» (18,2%); «відсутність психологічної допомоги для забезпечення організаційного розвитку» (12,4%); «відсутність зразків організаційного розвитку в організаціях нашої сфери» (11,4%); «відсутність необхідних контактів з іншими організаціями» (6, %). На цю групу труднощів вказала в середньому одна десята опитаних [6].

*Помилки при формуванні організаційної культури.* Оскільки організаційна культура є новою сферою для педагогічних працівників ПТНЗ, то, намагаючись змінити свою культуру, вони неминуче роблять низку помилок на цьому шляху, а саме:

*відсутність подій* – декларуються заходи щодо змін у навчальному закладі, проте нічого не відбувається;

*догодження керівництву* – визначені дії починаються тільки тому, що так вимагає керівництво, проте, як тільки його увага переключається на інше, зусилля в цьому напрямі припиняються;

*недовіра* виникає тоді, коли багато розмов про культурні зміни, але педагогічні працівники не вірять їм, тому що слова керівників занадто часто розходяться з їхніми діями;

*процес без ефекту* – багато нарад, нескінченні обговорення, проте немає ніяких дій; багато завдань, що їх неможливо виконати.

**Методи зміцнення організаційної культури та оцінювання ефективності управління нею.** Керівництву ПТНЗ варто зосередити увагу на методах підтримки бажаної організаційної культури, а саме:

*Наслідування поведінки керівника.* Працівники найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник має стати моделлю поведінки, що передбачається закріпити і розвинути у педагогічних працівників, прикладом ставлення до справи. Тому керівнику варто починати із себе.



*Заяви, заклики, декларації керівництва.* Для закріплення бажаних організаційних цінностей і зразків поведінки велике значення має звернення не тільки до розуму, а й до емоцій, почуттів педагогічних працівників: «Ми маємо бути першими!», «У нашому навчальному закладі працюють кращі педагогічні працівники!» тощо.

*Реакція керівництва на поведінку педагогічних працівників і критичні ситуації.* Культивоване в навчальному закладі ставлення до педагогічних працівників, до їхніх помилок особливо яскраво виявляється в критичних ситуаціях.

*Навчання педагогічних працівників.* Навчання і підвищення кваліфікації є найважливішим інструментом пропаганди і зміцнення бажаного ставлення до справи, до навчального закладу і роз'яснення того, яка поведінка очікується від педагогічних працівників, як вона буде заохочуватися.

*Критерії, що лежать в основі призначень і кар'єрних просувань.* Якщо керівництво при призначеннях та просуванні педагогічних працівників дотримується критеріїв, що йдуть всупереч з організаційною культурою, що культивується, то це буде все менше підтримуватися педагогічним колективом.

*Система стимулювання* має підтримувати саме ті норми поведінки, саме те ставлення до справи, в яких найбільш повно виражено зміст і основну спрямованість організаційної культури, яка культивується й підтримується керівництвом. Непослідовність і розбіжність слова та справи неприпустиме, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання одразу викликає різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом.

*Критерії добору в навчальний заклад: чи це має бути професіонал, що володіє тільки необхідними знаннями і досвідом, чи працівник, здатний прийняти цінності й норми поведінки, що вже склалися в навчальному закладі?*

*Підтримка організаційної культури в процесі реалізації основних управлінських функцій.* Формування і підтримка організаційної культури – це не тільки система «виховних» заходів, але одночасно й відображення філософії, практики керівництва.

*Організаційні ритуали, традиції, правила і порядки.* Організаційна культура закріплюється і транслюється в ритуалах, традиціях і порядках, що діють в навчальному закладі. Але особливу увагу варто звернути на небезпеку відступів від заведеного порядку, навіть разових. Наприклад, якщо керівництво один лише раз не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи, вітання та нагородження кращих педагогічних працівників, то це не тільки порушує встановлені правила, але й показує неготовність керівництва поділяти задекларовані цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання «викладатися» на роботі.

*Широке впровадження символіки.* Досвід навчальних закладів показує, що широке впровадження символіки (в рекламних матеріалах, в оформленні навчального закладу, сувенірній продукції тощо) позитивно впливає на ставлення педагогічних працівників до навчального закладу, підвищує їхню прихильність до нього.

*Оцінювання ефективності управління організаційною культурою.* Головні

критерії ефективності управління організаційною культурою визначаються ступенем реалізації:

- стратегії діяльності навчального закладу, його тактичних та стратегічних цілей, що оцінюється такими показниками, як: доля ринку освітніх послуг, диверсифікація діяльності, популярність у споживачів;

- формування унікальності навчального закладу, створення позитивного іміджу, що характеризується ступенем його впізнавання споживачами, наявністю таких елементів унікальності, як: бренд, логотип, ідея іміджу, фірмовий стиль, іміджеві принципи діяльності;

- єдності педагогічного колективу з позиції сприйняття педагогічними працівниками цінностей навчального закладу, що визначається за допомогою методів психологічного та соціологічного дослідження, обчислення показників єдності в колективі, якості морально-психологічного клімату та обізнаності педагогічних працівників щодо заявлених цінностей навчального закладу;

- спрощення управління внутрішнім середовищем через: ініціювання процесів самоорганізації та самоменеджменту; зберігання, нагромадження, оновлення та трансляція еталонів поведінки; формування почуття впевненості та приналежності в колективі, бажання працювати задля інтересів навчального закладу; поєднання зусиль педагогічних працівників для розв'язання проблем навчального закладу.

Таким чином, основні можливості розвитку для багатьох сучасних ПТНЗ лежать у площині стратегії розвитку їхньої культури. Успіху зможуть досягнути ті керівники, які зрозуміють й усвідомлять, що організаційна культура як опосередкований метод управління є запорукою успішної реалізації одночасно короткострокових й довгострокових цілей навчального закладу.

### **Питання для обговорення**

1. Яка роль організаційної культури в управлінні ПТНЗ у сучасних умовах?
2. Як можна підвищити ефективність управління педагогічним колективом ПТНЗ за умови формування адекватної цілям навчального закладу організаційної культури?
3. Яку мету ставить керівник навчального закладу, формуючи певний тип організаційних цінностей?
4. Чи всі функції організаційної культури прописані в розділі? Які можна ще додати?
5. В чому полягає значення місії навчального закладу?
6. Який вид організаційної культури є найбільш прийнятним для ПТНЗ?
7. Які елементи організаційної культури необхідно формувати, розвивати в ПТНЗ в першу чергу?
8. Які особливості формування організаційної культури в ПТНЗ?

### **Практичне завдання**

Продемонструйте на прикладі навчального закладу роль організаційної культури у вирішенні проблем зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції.

Схарактеризуйте організаційні цінності навчального закладу, в якому

працюєте.

### **Використана та рекомендована література**

1. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід до управління школою / В. С. Болгаріна. – Харків : Основа, 2006. – 112 с.
2. Грудистова Е. Г. Методические основы управления организационной культурой / Е. Г. Грудистова // Экономика, управление, право. – С. 9-20 «Проблемы социально-экономического развития Сибири», №2, декабрь 2010. [http://www.brstu.ru/static/unit/journal\\_2/number2.php](http://www.brstu.ru/static/unit/journal_2/number2.php)
3. Дороніна М. С. Організаційна культура: конспект лекцій для студентів усіх спеціальностей всіх форм навчання / М. С. Дороніна, К. Г. Наумік. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 80 с.
4. Калініна Л. М. Стратегії в контексті організаційної культури / Л. М. Калініна // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. – К.: Арт Економі, 2013. – С. 9–14.
5. Канафоцька Г. П. Організаційна культура навчального закладу: навч. посіб. / Г. П. Канафоцька. – К.: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2011. – 40 с.
6. Карамушка Л. М. Основні тенденції організаційного розвитку освітніх організацій традиційного та інноваційного типів / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – К.: А.С.К., 2010. – Т. І: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія / за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка. – 2010. – Вип. 27. – С. 50–58.
7. Карамушка Л. М. Структура організаційної культури: основні напрямки дослідження / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – Т. І: Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка. – 2013. – Вип. 37. – С. 3–6.
8. Карамушка Л. М. Сутність, природа та структура організаційної культури: актуальні ракурси дослідження / Л. М. Карамушка // Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу : тези IX Міжнар. конф. з організаційної та економічної психології (30–31 травня 2013 р., м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ: ДонДТУ, 2013. – С. 6–9.
9. Комарова К. В. Організаційна культура: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / К. В. Комарова. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2011. – 166 с.
10. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования: метод. реком. в помощь слушателям курсов повышения квалификации / О. Ю. Коровина; науч. ред. А. В. Золотарева. – Вологда: Издательский центр ВИРО, 2006. – 64 с.
11. Креденцер О. В. Дослідження типів організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів: вплив чинників мезо- та мікрорівнів / О. В. Креденцер // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 2. – С. 53–59.
12. Мітічкіна О. О. Основні соціально-психологічні характеристики

організаційної культури вищих навчальних закладів / О. О. Мітічкіна // Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. – Т. І: Організаційна психологія. Соціальна психологія. Економічна психологія / за ред. С. Д. Максименко, Л. М. Карамушка. – 2013. – Вип. 37. – С. 21–23.

13. Организационная культура: учеб. / под ред. Шаталовой Н. И. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. – 652, [4] с. (Серия «Учебник для вузов»)

14. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури: Монографія / Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер, К.В. Терещенко [та ін.] ; за ред. Л.М. Карамушки. – К.: Педагогічна думка, 2015. – 288 с.

15. Свистун В. І. Організаційна культура педагогічного колективу професійно-технічного навчального закладу як педагогічна проблема / В. І. Свистун, Т. П. Поліщук // Проблеми освіти. – Вінниця-К., 2015. – № 82. – С. 224–230.

16. Свистун В. І. Підготовка майбутніх фахівців аграрної галузі до управлінської діяльності: монографія / В. І. Свистун. – К.: Науково-методичний центр аграрної освіти, 2006. – 343 с.

17. Стемковська Я. Є. Ключові виміри організаційної культури у контексті розвитку організаційної культури школи / Я. Є. Стемковська // Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. – К.: Арт Економі, 2013. – С. 47–48.

18. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – СПб.: ИТМО, 2008. – 148 с.

19. Харчишина О. В. Дослідження сутності категорії «організаційна культура» / О. В. Харчишина // ВІСНИК ЖДТУ. Економічні науки. – 2011. – № 2 (56). – С. 148–151.

20. Шубін О. О. Організаційна культура як соціально-економічний феномен у контексті сучасної парадигми управління / О. О. Шубін, М. О. Гладкий // Проблеми економіки. – 2013. – № 3. – С. 239–246.

### Тема 3. ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПТНЗ



У даній темі *висвітлено* методологічні аспекти управління навчальними закладами системи ПТО, заснованого на принципах і підходах системного аналізу, процесного і проектного підходів як інструментів інноваційного управління; *обґрунтовано* окремі інноваційні методи підготовки управлінських рішень та доцільність їх використання в практичній діяльності керівників ПТНЗ, що уможливорює залучення педагогів, учнів, батьківський актив, соціальних партнерів і науковців, сприяє створенню командного духу, подальшому розвитку професіоналізму кожного суб'єкта управлінської діяльності.

#### **3.1. Застосування інноваційних методів підготовки управлінських рішень у ПТНЗ – вимога часу**

Однією з ключових реформ сучасної України є децентралізація влади, без якої неможливо запровадження економічних реформ, спрямованих на економічне зростання регіонів, залучення інвестицій для розвитку інфраструктурних об'єктів. Влада делегує значну частину повноважень на рівень, максимально наближений до громадян – територіальним громадам, а разом з ними і відповідальність за власний розвиток. Ці зміни мають бути врегульовані нормативно-правовими актами, спрямованими на забезпечення узгодженості місцевої політики щодо соціально-економічного розвитку, забезпечення трудовими ресурсами з реальними потребами ринку праці, створення умов для оперативності прийняття управлінських рішень на регіональному рівні.

Упродовж 2015 року можна спостерігати активну діяльність законодавчих і управлінських органів влади щодо створення законодавчої бази реформування освітянської галузі, зокрема, вносяться пропозиції місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, об'єднань роботодавців та профспілок, керівників навчальних закладів і установ ПТО в проекти Законів України: «Про освіту» та «Про професійну освіту». Дані законопроекти мають за мету удосконалення діючих механізмів реалізації державної політики та правових відносин у галузі освіти та управління ПТО (професійною освітою). Насамперед, це: правове окреслення нового розподілу повноважень між центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері ПТО, та іншими центральними органами виконавчої влади, міськими державними адміністраціями, яким підпорядковані ПТНЗ; визначення їх основних типів (регіональний центр професійної освіти, професійний коледж, професійний ліцей та центр професійної підготовки), рішення про створення яких прийматимуть місцеві органи виконавчої влади за погодженням з МОН України, та особливостей здійснення підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації спеціалістів і кваліфікованих робітників, професійного

навчання незайнятого населення; окреслення правових засад призначення керівників державних ПТНЗ. Удосконалюються діючі механізми і закладаються нові для реалізації державної політики та правових відносин у сфері управління, створення умов для оперативності прийняття управлінських рішень щодо модернізації ПТО та її фінансового забезпечення, посилення ролі місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування у формуванні робітничого потенціалу країни з максимальним врахуванням потреб регіонів у кваліфікованих робітничих кадрах.

В аналітичних матеріалах Міністерства освіти і науки України за результатами вивчення регуляторного впливу шляхом внесення змін у деякі законодавчі акти щодо ПТО експерти виокремили переваги децентралізованої системи професійно-технічної освіти, а саме:

- делеговані функції та повноваження уможлиблюють гнучке пристосовування системи до регіональних потреб з урахуванням місцевих демографічних та соціально-економічних тенденцій, культурних традицій та звичаїв, забезпечать кращий доступ до професійно-технічної освіти;
- місцеві органи влади, роботодавці, інші соціальні партнери та зацікавлені сторони будуть ширше залучатися до підготовки робітничих кадрів, у результаті чого одержать змогу впливати на економічний ефект і якість цього процесу, що мотивуватиме їх надавати більше підтримки і фінансових ресурсів;
- підвищиться відповідальність керівників різного рівня управління в системі ПТО перед місцевою громадою, зацікавленими сторонами та замовниками і споживачами освітніх послуг в силу своєї підконтрольності їм [1].

Ми звернули увагу на висновок, зроблений в аналітичній довідці «Аналіз регуляторного впливу проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо професійно-технічної освіти» (розроблений з урахуванням основних положень Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р), який викладений в наступній редакції: «Перешкод для реалізації норм цього регуляторного акту у разі його прийняття немає. Ризик впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на дію регуляторного акта відсутній» [1].

Однак результати дослідження проблем теорії та практики децентралізації управління ПТО науковими співробітниками Інституту професійно-технічної освіти НАПН України вказують на неоднозначність впливу принципу децентралізації на підпорядковану систему через недосконалість розподілу повноважень між органами управління, а тому має свої переваги і недоліки. Оскільки переваги децентралізації управління достатньо висвітлено в аналітичній довідці, то вважаємо доцільним зосередити увагу на недоліках, які узагальнено В. Свистун, а саме:

- збільшується ймовірність того, що виконання делегованих державних функцій може стати менш скоординованим як по горизонталі (між адміністративно-територіальними одиницями), так і по вертикалі (між рівнями

управління);

- самотійність у діяльності місцевих органів влади може викликати суперечності й перерости у конфлікт з намаганням центральних органів влади зберегти владні повноваження;

- низький рівень свідомості, культури та обізнаності членів громадянського суспільства за умов децентралізації урядування таїть в собі небезпеку «не толерантного» і «нечесного» використання влади;

- диспропорції і нерівномірність у соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць;

- гальмування реалізації державних програм на фоні надання більшого значення місцевим політичним пріоритетам;

- намагання центральними органами влади уникнути відповідальності за надання державних послуг;

- неузгодженість делегованих повноважень і обов'язків з ресурсами для виконання державних функцій;

- збільшення кількості відповідальних за прийняття рішень, що не забезпечуватиме оперативності вирішення проблем;

- зниження ефективності діяльності педагогічної системи та ролі керівника і адміністрації в цілому, втраті аналітичних і контролюючих функцій управління в навчальному закладі [19].

Очевидно, що найбільшу загрозу становить непідготовленість управлінських кадрів на усіх рівнях ієрархії управління, відсутність практичного досвіду помножену на страх перед невизначеністю, відсутність мотивації до змін тощо. У зв'язку з цим актуалізується необхідність організації навчальних семінарів, тренінгів, воркшопів для різних категорій менеджерів освіти, а також розроблення науково-методичного супроводу процесу децентралізації управління ПТО. При цьому особливої уваги потребують проблеми розвитку методології самотійного визначення перспективних цілей функціонування й розвитку ПТНЗ, що «продиктовано сучасними ринковими умовами, де знання й освітні послуги є повноцінним товаром» [18, с. 1].

Створення від 50 до 100 регіональних багатопрофільних центрів професійної освіти по всій країні згідно з планами Міністерства освіти і науки України потребує від суб'єктів управлінської діяльності готовності до інноваційного пошуку та інновацій. Оскільки, крім зміни типу навчальних закладів, організаційної структури, розширення повноважень, децентралізація створює передумови для демократизації і гуманізації управління педагогічними та учнівськими колективами, створення дієвих механізмів впливу місцевої влади та роботодавців на систему підготовки робітничих кадрів – створення обласних рад стейкхолдерів для розроблення стратегій розвитку та прийняття важливих рішень щодо професійної освіти в регіоні.

Узагальнюючи зазначимо: трансформаційні процеси в професійно-технічній освіті зумовлюють необхідність використання інноваційних методів підготовки управлінських рішень, що сприятиме підвищенню їх ефективності.

Ключова реформа сучасної України – децентралізація влади, передбачає

делегування значної частини повноважень на рівень, максимально наближений до громадян – територіальним громадам, а разом з ними і відповідальність за власний розвиток. Водночас посилюється й відповідальність керівників ПТНЗ за прийняття управлінських рішень.

Найбільшу загрозу для реформування професійно-технічної освіти становить непідготовленість управлінських кадрів до діяльності в умовах змін у законодавчій базі, невизначеності на ринку праці, недостатньої розробленості і забезпечення науково-методичним супроводом інноваційних процесів.

### **3.2. Інноваційні підходи до підготовки управлінських рішень у ПТНЗ: моделювання і проектування**

Специфіка впровадження європейських моделей професійної освіти вимагає підвищення самостійності учнів, розвитку творчих здібностей і навичок командної роботи, зміни систем оцінювання якості навчання зумовлює застосування інноваційних методів до самої організації педагогічного процесу, підготовки кваліфікованих робітників. Таким чином, актуалізується проблема розробки методів інноваційного управління ПТНЗ та інноваційних методів підготовки управлінських рішень.

Завдання зовнішнього оцінювання ПТНЗ, застосування рейтингів до оцінки їхньої діяльності вже сьогодні орієнтує управлінський персонал на «створення гармонійної системи бізнес-процесів, що включають, окрім освіти, також наукову, виховну і методичну роботу». Водночас виникає необхідність у переорієнтації менеджменту ПТНЗ на нові завдання: підвищення ефективності використання ресурсів, передусім трудових, і забезпечення якості освітніх послуг. При цьому слід зауважити, що «вирішення завдань інноваційного управління повинно базуватись на застосуванні сучасної методології управління організаціями, заснованої на принципах і підходах системного аналізу...» [18, с. 6].

Серед інноваційних методів підготовки управлінських рішень керівниками навчальних закладів, які рекомендують використовувати управлінцям-практикам вітчизняні і зарубіжні вчені, можна виокремити такі: моделювання життєздатної системи інноваційного управління та інформаційної системи управління бізнес-процесами, використання матричних структур, процесного управління поточною діяльністю, проектного та командного підходів до виконання одноразових завдань; (С. Савченко, В. Свистун); експертне оцінювання навчально-виховної діяльності (О. Боднар); педагогічна експертиза результатів навчальної діяльності учнів (Л. Петренко) тощо.

Розглянемо деякі з них.

Аспекти *застосування процесного і проектного підходів* як інструментів інноваційного управління навчальним закладом розглянуто в науковій праці С. Савченка. Свою увагу вчений зосереджує на управлінні якістю освітньої послуги. Цей процес припускає проходження послідовних етапів, таких як: планування, здійснення, контроль, управління. Систему управління якістю у



навчальному закладі він представляє у вигляді циклу Демінга – PDCA (від англ. «Plan - Do - Check - Act» – плануй, виконуй, перевіряй, дій) як процесу прийняття рішення, що циклічно повторюється. Схематичне зображення даного циклу представлено на рис. 3.1 [18, с. 6].

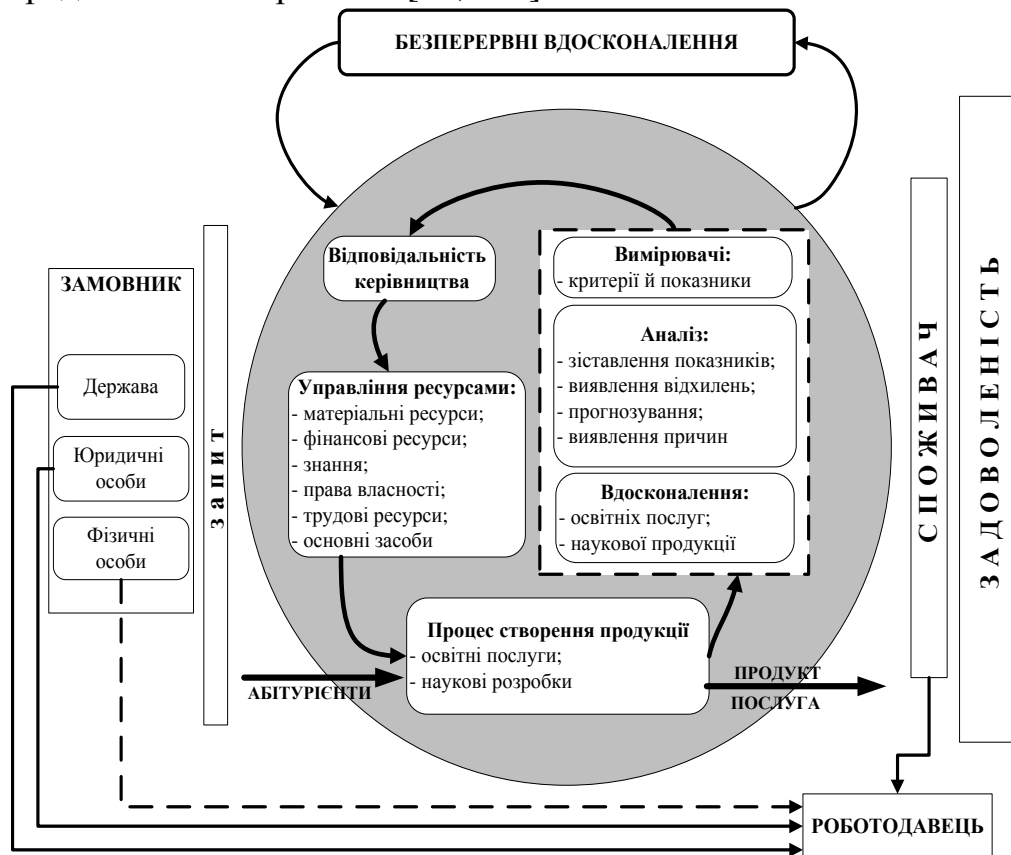


Рис. 3.1. Структура і зміст процесу управління якістю освітньої послуги вищого навчального закладу (за С. Савченка)

На наш погляд, даний цикл за аналогією може бути використаний в управлінні якістю підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ різних типів. Його перевагою є надання безперервного вдосконалення, циркуляції інформації як вертикально, так і по горизонталі, що є вкрай необхідним для прийняття своєчасного ефективного управлінського рішення з одночасним обліком рівня автономності різних складників.

Одним з найбільш поширених недоліків управління ПТНЗ, на який вказують науковці і практики, є невідповідність цілей потребам і вимогам споживачів освітніх послуг, що негативно позначається на ефективності системи ПТО в цілому. На думку С. Савченка, ця «проблема посилюється відсутністю обґрунтованих критеріїв досягнення поставлених цілей» [18, с. 7]. Для її вирішення він пропонує використовувати стратегічну карту, при побудові якої особливе значення має надаватися набору цілей, оскільки саме вони забезпечують життєздатність ПТНЗ як організації в майбутньому. Для відстеження міри досягнення кожної конкретної мети в ПТНЗ може використовуватися кваліметричний стандарт для оцінювання результатів

діяльності ПТНЗ [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**; 5; 8].

Необхідність цілісного вирішення проблеми вдосконалення управління навчальним закладом потребує застосування окремої методології. Наприклад, інваріантного моделювання, розробленого О. Малютою чи моделювання життєздатних систем, запропонованої С. Біром. Концептуальну схему **моделювання життєздатної системи інноваційного управління** навчальним закладом, її внутрішню рекурсивність, взаємодію із зовнішнім середовищем, а також функції елементів життєздатної системи, які за змістом дуже близькі до організаційної структури ПТНЗ, запропонував С. Савченко. Згідно теорії життєздатних систем, система управління навчальним закладом розподіляється на метасистему управління і операційний елемент. Метасистема управління призначена для забезпечення процедур планування. При цьому, зазначає С. Савченко, «найбільш узагальненим є рівень планування необхідної кількості фахівців, визначення форми навчання, форм і видів організації навчального процесу» [18, с. 7]. В метасистемі він виокремлює *економічне оточення*, яке в концепції моделювання життєздатної системи інноваційного управління навчальним закладом представлено окремими блоками: *держава* (контроль, фінансування, нормативно-методичне забезпечення); *суспільство* (споживання знань, формування сприйняття); *споживач: ринок праці, ринок послуг* (формування вимог, споживання, фінансування); *контрагенти* (джерела розвитку і функціонування). Вважаємо, що усі ці блоки можна розглядати як основні параметри, за якими можливе загальне оцінювання ситуації в метасистемі ПТНЗ, спираючись на результати якого можна моделювати структуру інформаційної системи управління бізнес-процесами (нині вони стали невід'ємною складовою функціоналу керівника навчального закладу, реалізація якого стримується нерозвиненістю інформаційної інфраструктури), систему управління якістю підготовки кваліфікованих робітників; системи оплати праці педагогічних працівників тощо.

Згідно теорії життєздатних систем організація, зокрема ПТНЗ, складається з окремих елементів – операційних складових чи операцій (ними можуть бути люди, відділи, підрозділи, частини організації), які формують операційні елементи. Операційний елемент призначений для управління підрозділом, яке здійснюється за вказівками керівництва (директора, заступників, старшого майстра, методиста та ін.) і реагування на прямі вимоги зовнішнього оточення. Науковець звертає увагу на те, що інформація в операційному елементі циркулює горизонтально. Це сприяє посиленню взаємодії окремих елементів, демонструє рівень стабільності і міцності цих зв'язків, що є свідченням сталості системи чи навпаки – наближення до руйнування. На необхідність зміцнення «зв'язків-відносин» також акцентувала увагу керівників ПТНЗ В. Пікельна, досліджуючи теоретичні основи управління освітою.

Операційні елементи С. Савченко розглядає як окремі системи, однак в управлінні ПТНЗ їх можна розглядати як підсистеми. Зазвичай вони представлені сукупністю традиційних підрозділів, функціонування яких

узгоджується за основними напрямками діяльності: навчальним, виробничим, виховним, методичним (забезпечення навчального та виробничого процесу), фінансовим, господарським тощо. Ці операційні елементи функціонують автономно, але водночас зберігають вектор руху, заданий керівництвом, тобто, «зобов'язані діяти в цілях усього підрозділу в межах обсягів ресурсів, виділених для них» життєздатною системою інноваційного управління [там саме].

Одним із операційних елементів визначено *систему внутрішніх нормативів і обмежень*, призначенням якої є координація дій на основі повної й своєчасної інформації про виконання норм і положень Статуту, колективного договору, Положення про оплату праці, положень про колегіальні органи управління, структурні підрозділи, посадові інструкції, накази, розпорядження, стандарти та іншу нормативну документацію, які дають змогу підвести підсумки роботи підрозділу, а також вирішити проблеми, що виникають між операційними елементами. Іншим операційним елементом, на думку автора концепції, є *планування діяльності й розподіл ресурсів* (трудових – розподіл часу, призначення на роботу), матеріальних, інформаційних, прав власності (в тому числі й на ресурси, що розподіляються), основних засобів, фінансів. Наступний операційний елемент – *моніторинг і прогнозування зовнішнього оточення* навчального закладу, що з однієї сторони забезпечує інформаційний обмін з метасистемою через звітність, рекламу, самопрезентацію, участь у конференціях, семінарах, радах тощо, а з іншого передбачає моніторинг діяльності кожного підрозділу системи інноваційного управління навчальним закладом (розподіл ресурсів, оперативне управління, виявлення компромісів функціонування), який також представлений окремою системою. Цей операційний елемент спрямований на формування іміджу, визначення зовнішніх вимог та планування змін. У життєздатній системі інноваційного управління вказані зв'язки між переліченими вище операційними елементами потребують постійної уваги керівників, оскільки саме вони забезпечують її сталий розвиток. Наступний операційний елемент представлений окремою системою формування стратегії розвитку навчального закладу, що передбачає такі дії: *визначення цільових настанов і показників, стратегічне планування, виявлення компромісів управління* [18, с. 8, 9].

У практичній діяльності для ефективного прийняття управлінських рішень доцільно моделювати життєздатну систему інноваційного управління навчальним закладом. Розроблена модель уможливить реалізацію управління ПТНЗ за цілями, функціями, ситуаціями, кінцевими результатами і за процесом в цілому, дасть повне уявлення про взаємодію окремих операційних елементів-систем між собою та з метасистемою, їх зміст, вкажить на «вузькі місця» в діяльності керівництва, колегіальних органів, педагогічного колективу і соціальних партнерів, на які треба звернути увагу в процесі підготовки управлінських рішень.

Важливо, на наш погляд, звернути увагу на те, що моделювання життєздатної системи інноваційного управління навчальним закладом може здійснюватися з використанням методу системної динаміки в пакеті PowerSim,

ознайомлення зі суттю якого, вважаємо, буде корисним для сучасних керівників ПТНЗ. Насамперед слід наголосити на тому, що моделювання систем реального світу (об'єктів, явищ і процесів) здійснюється щонайменше з трьома цілями: *пізнавальною* (дослідити механізми функціонування реальних систем засобами їх формалізації на основі прийнятих гіпотез з наступною їх перевіркою зі спостереженням за поведінкою даних систем); *інструментальною* (створити сукупність засобів (методичних, математичних, обчислювальних, організаційних), які б уможливили розроблення моделі й їх аналіз за допомогою реальних процесів для більш широкого класу систем); *математичною* (джерело нових об'єктів, класів задач і методів для природничих, гуманітарних та інших наук) [17]. У контексті нашої роботи інтерес представляє інструментальна ціль, яка б уможливила аналіз за допомогою моделей педагогічних об'єктів, явищ і процесів, результати якого, зазвичай, використовуються для підготовки управлінських рішень.

Розглянемо *суть методу PowerSim*. Його важливою особливістю є створення (опис) моделі уявної чи реальної системи. Результати програмування моделі й вивчення її поведінки в PowerSim можуть бути використані з метою передбачення поведінки системи, яку моделюємо, що стане підґрунтям для розроблення управлінського рішення. Конструювання моделі відбувається шляхом визначення змінних і встановлення взаємозв'язків з ними. Програмний пакет PowerSim (далі – ПП PowerSim) має редактор для конструювання моделей, змінні в ньому представлені як графічні об'єкти, що можуть бути поєднані між собою з використанням зв'язків і потоків. Цінним в таких моделях є те, що кожний зв'язок визначає тип взаємозв'язку між з'єднаними змінними. При цьому визначення відносин між змінними здійснюється за допомогою рівняння мовою PowerSim.

Модель, побудована за допомогою ПП PowerSim, є єдиною структурною схемою системи, що уможливорює наступний (після реалізації моделі) і поточний (в процесі реалізації) кількісний і якісний аналіз ефективності (успішності) системи. Будь-яка педагогічна (управлінська) система складається зі статичних і динамічних об'єктів, що іноді ускладнює процес її моделювання. Метод PowerSim дає змогу розташовувати динамічні об'єкти в будь-якому місці діаграми і відображати поведінку створеної моделі під час її імітації. Достатньо зручною є методика приєднання підмоделей (підсистем, субмоделей), які описують окремі процеси важливі для управління-дослідника, до головної моделі.

Структурна організація методу PowerSim дає змогу сконструювати модель більш точною й проблемно-орієнтованою, особливо в таких випадках як необхідність підготовки управлінського рішення, коли керівника цікавить не стільки поведінка системи в цілому, а скільки окремої її частини. При цьому загальна (головна) модель може використовуватися в якості своєрідного генератора робочої частоти для підмоделі (наприклад, для більш точного визначення вхідної інформації – зміни фінансування, ситуації на ринку праці, державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітників тощо).

Слід зазначити, що графічний інтерфейс програми дозволяє будувати діаграми в термінах, які практично нічим не відрізняються від запропонованих Дж. Форрестером (американський інженер, розробник теорії системної динаміки), тобто мають основні структурні елементи: рівні для накопичення певного ресурсу; потоки, що переміщують вміст з рівня на рівень, темпи потоків, які визначають інтенсивність останніх; допоміжні величини, що вміщують поточні значення показника, який вивчається; параметри моделі у вигляді констант і функцій рішення, що використовуються для відображення закономірностей і залежностей між елементами моделі. Допоміжні змінні можуть бути об'єднані з потоками і утворювати потоки з регульованою пропускною здатністю. Зв'язки, в свою чергу, можуть бути інформаційними, такими, що уповільнюються, і зв'язки для завдання первинних умов. Інструктивні матеріали щодо використання методу PowerSim можна отримати на сайті <http://modeling.at.ua/publ/6-1-0-51> [17].

Ми з розумінням ставимося до рівня готовності сучасних керівників ПТНЗ щодо використання подібних методів. Однак, вважаємо, що це не може бути перешкодою на шляху застосування сучасних інформаційних технологій в управлінській діяльності. На наш погляд, використання пакету PowerSim є нагодою створити команду в системі управління навчальним закладом, тобто скористатися умінням працювати з цим пакетом фахівців у сфері інформаційних технологій, залучити їх до співпраці, що зробить процес підготовки управлінського рішення більш ефективним, а крім цього в колективі з'являться й прибічники ваших ідей, однодумців, на підтримку яких ви завжди зможете розраховувати.

### **3.3. Експертні процедури в оцінюванні педагогічних об'єктів у системі управління ПТНЗ**

Ті процеси, що відбуваються в галузі вітчизняної професійної освіти (децентралізація управління, автономізація, реорганізація, реалізація принципів ринкової економіки тощо) потребують, передусім, вдосконалення механізмів експертного оцінювання діяльності ПТНЗ, що обумовлено необхідністю високопрофесійного, наукового, інформаційно-аналітичного супроводу підготовки управлінських рішень. Ці завдання декларовані у Національній доктрині розвитку освіти.

«Становлення нової культури оцінювання в освітньому просторі України супроводжується демократизацією та прозорістю експертних процедур, врахуванням запитів громадськості, зростанням пріоритету самооцінки навчального закладу, підвищенням вимог до оцінювальних компетенцій суб'єктів управління освітою та експертів. У цьому руслі важливим є рівень розвитку наукового забезпечення технологій експертного оцінювання» — зазначає О. Боднар [2, с. 1]. Розробленню таких технологій і механізмів приділяють увагу вітчизняні і зарубіжні вчені, наукові праці яких заслуговують на увагу управлінських кадрів системи ПТО. Йдеться про механізми

експертизи, що використовуються для оцінювання важливих компонентів освітньої діяльності: інновацій (Л. Ващенко, Л. Даниленко, В. Лазарєв, Б. Мартиросян, В. Паламарчук), ефективності управління навчально-виховним процесом (О. Боднар, Г. Єльнікова, Є. Литвиненко), якості навчальних підручників (Т. Лукіна), результатів навчальної діяльності учнів (Л. Петренко) тощо. Окремим проблемам експертного оцінювання педагогічних об'єктів приділили увагу зарубіжні вчені М. Браун, Л. Кронбах, С. Лівінгстон, К. Міскел, Д. Олдрод, К. Росс, Дж. Строндж, Дж. Тейлор.

Прикладний характер освітньої експертизи зумовив вивчення різних її аспектів, серед яких педагогічні (В. Маслов, Л. Петренко), психолого-педагогічних (В. Семіченко, А. Фурман) й дидактичні (В. Беспалько, К. Корсак, О. Ляшенко, Н. Островерхова). Розвиток інформаційних технологій сприяв технологізації застосування експертного оцінювання в управлінській діяльності, зокрема: моніторингу (В. Аксьонов, Г. Єльнікова, В. Кальней, О. Локшина, С. Шишов), атестації (В. Андрєєва, А. Гаврилін, Н. Лапшина, М. Сметанський), діагностики (А. Підласий, В. Шамардін), прогностики (Б. Гершунський, Є. Хриков) та рефлексії (В. Зверєва, І. Якиманська).

В контексті даної роботи розглянемо управлінський та педагогічний аспекти експертного оцінювання, для чого доцільно з'ясувати сучасний категоріально-понятійний апарат з питань експертного оцінювання. За результатами вивчення зазначеної проблеми О. Боднар зробила уточнення та обґрунтувала базові поняття дослідження. *Експертне оцінювання* в контексті управління вона розглядає як «процес отримання експертних оцінок, висновків і рекомендацій щодо стану і перспектив розвитку навчальних закладів на основі їх самооцінок з використанням розробленої технології оцінювання, державних стандартів і забезпечення участі компетентних експертів» [2, с. 14].

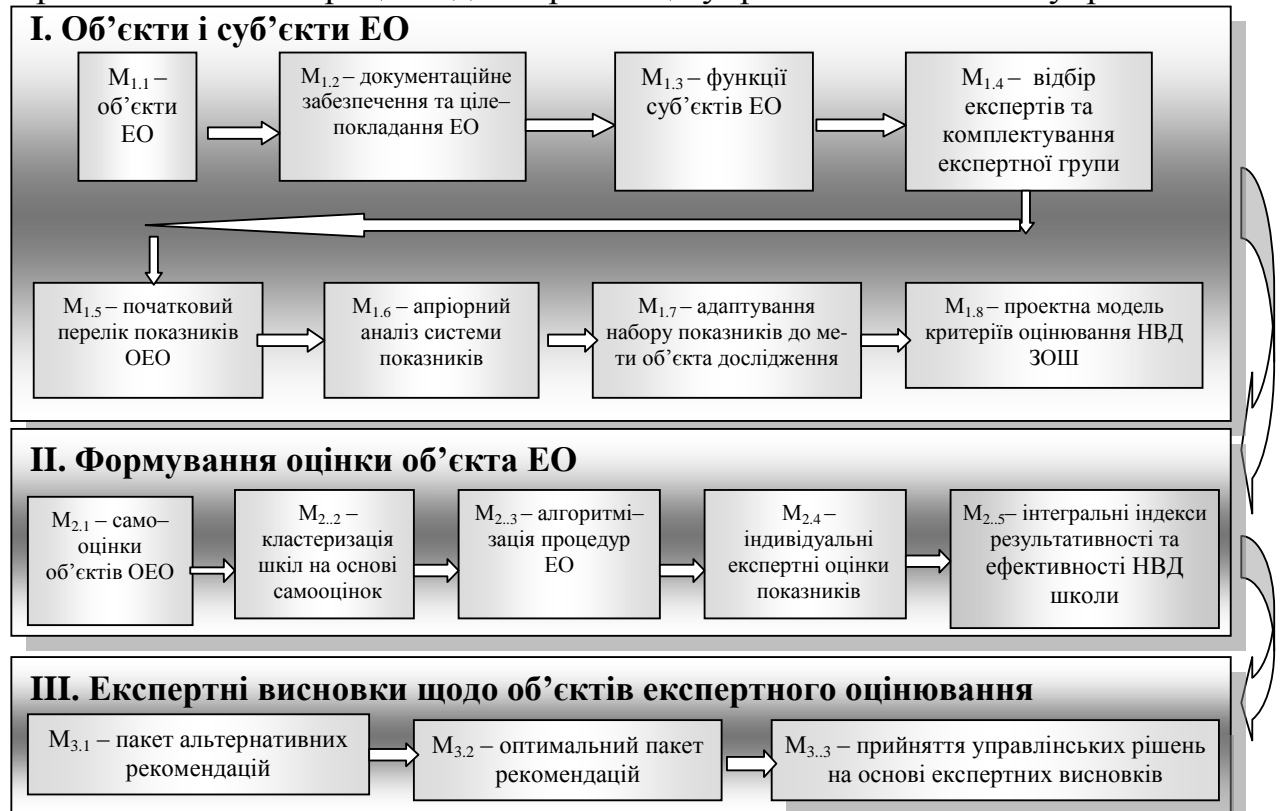
На наш погляд, для практики підготовки і прийняття управлінського рішення керівниками ПТНЗ особливий інтерес може становити структура експертного оцінювання, яка розроблена дослідницею на основі системного і діяльнісного підходів, містить технологічний цикл процедур та націлена на прийняття управлінських рішень з метою переведення навчального закладу з режиму функціонування у режим розвитку. Не менший інтерес викликає модель технології експертного оцінювання навчально-виховної діяльності, яка є алгоритмічною, оскільки всі модулі розміщені відповідно до порядку організації процедур, а тому вважаємо за необхідність представити її наочно такою, як зобразила авторка (рис. 3.2).

Модель складається з трьох блоків: об'єкти і суб'єкти експертного оцінювання; формування оцінки об'єкта; експертні висновки щодо об'єктів експертного оцінювання. Дослідницею використано такі позначення: ОЕО – об'єкт експертного оцінювання, ЕО – експертне оцінювання; НВД – навчально-виховна діяльність, ЗОШ – загальноосвітня школа.

Кожний з блоків має модульну будову, а задля реалізації кожного окремого модуля використовуються різні часткові технології. Вони описуються певними умовами, алгоритмами, засобами і методами. Перший блок модулів

призначено для підготовки до експертного оцінювання, другий – організації та проведення експертного оцінювання, третій – отримання експертних висновків. Запропонована О. Боднар технологія експертного оцінювання передбачає формування низки показників, які є «значеннями похідних параметрів *стійкості, надійності, мутабельності*, що складають структуру основного параметру *результативність*, та похідних параметрів *оптимальності, ергономічності, екологічності*, що визначають основний параметр *ефективність*» [там саме].

Дієвість та ефективність застосування технології експертного оцінювання експериментально перевірялась на практиці – була запроваджена в діяльність органів управління освітою, а також використовувалась для організації самоаналізу та самооцінки в окремих навчальних закладах. Її впровадження підвищило об'єктивність самооцінок діяльності школи, що було підтверджено адекватними результатами зовнішньої атестаційної експертизи: відносний приріст результативності навчально-виховної діяльності в експериментальних групах підвищився на 7,3%, а приріст ефективності – став вищим на 10,1%, ніж у контрольних групах. До позитивних результатів застосування технології експертного оцінювання також слід віднести підвищення об'єктивності оцінювання діяльності загальноосвітньої школи експертами, зростання фахових компетенцій директорів шкіл та зовнішніх експертів, розвиток здорової конкуренції між навчальними закладами, що дає органам управління освітою важелі впливу на підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, сприяє посиленню процесів демократизації управління школою і управління



**Рис. 3. 2. Модель технології експертного оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл (за О. Боднар)**

загальною освітою в регіоні. За результатами експериментальної перевірки моделі технології експертного оцінювання навчально-виховної діяльності навчального закладу О. Боднар дійшла висновку, що її дієвість забезпечується такими пріоритетами: врахуванням багатопараметричності навчально-виховної діяльності, підвищенням якості самооцінок школи, використанням кластеризації навчальних закладів, участю в експертизі компетентних експертів.

З нашої точки зору, дана модель чи окремі її елементи (модулі) можуть бути використані в управлінській практиці керівного персоналу ПТНЗ. Алгоритмізація технології експертного оцінювання навчально-виховної діяльності чітко визначає послідовність і зміст дій на кожному етапі кожного суб'єкта, що робить дану модель доступною для застосування в підготовці управлінського рішення.

#### **3.4. Організація педагогічної експертизи в ПТНЗ та методика відбору компетентних експертів для підготовки управлінського рішення**

Слід зауважити, що дієвість застосування технології експертного оцінювання будь-якого об'єкта, явища чи процесу забезпечується участю компетентних експертів, відбір яких здійснюється за спеціальними методиками. Наведемо одну з них.

Для здійснення експертного оцінювання в ПТНЗ необхідно створити нормативно-правову базу, насамперед видати наказ, наприклад, «Про організацію і здійснення педагогічної експертизи результатів навчальної діяльності учнів» (можна конкретизувати і вказати з яких дисциплін), яким обґрунтувати необхідність проведення експертизи результатів навчальних досягнень учнів (підставою може бути аналіз результатів навчання майбутніх кваліфікованих робітників за підсумками атестації, проведення контрольних робіт, тестування тощо). За рекомендаціями Р. Ільєсова [6], одним із пунктів наказу призначається робоча група для обрання експертної комісії. Вона може складатися з трьох осіб, наприклад, заступник директора з навчальної роботи, керівника методичної комісії (загальнонавчальних дисциплін) і методиста.

Робоча група має сформувати експертну комісію в такій послідовності: складання списку кандидатів в експерти; оцінка їхньої компетентності; визначення складу експертної комісії та затвердження її наказом директора ПТНЗ. Свою діяльність робоча група розпочинає з формування списку кандидатів в експерти. Керівникам методичних (циклових) комісій пропонується ввести, узгоджені з членами методичних комісій, кандидатури в експерти. Допускається також побажання будь-якого педагога взяти участь у роботі експертної комісії.

З метою проведення об'єктивного оцінювання результатів навчальної діяльності учнів слід приділити особливу увагу питанню формування експертної комісії. Для цього робоча група має розробити анкету №1, із 7 запитань (Додаток Д.1). Керівникам ПТНЗ (директорові та його заступникам,



методистам, старшому майстру тощо), керівникам методичних комісій треба запропонувати проранжувати ці запитання, щоб визначити їх значущість. Узагальнення рангу анкетних питань наведено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Узагальнення рангу анкетних питань**

Порядковий номер анкетного питання	Ранг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сума балів
1	1	2	1	2	2	3	4	3	1	3	21
2	4	7	4	3	1	5	6	2	5	4	37
3	7	6	3	4	4	7	7	7	6	5	49
4	5	3	5	5	3	6	2	6	4	6	40
5	6	1	6	6	7	4	5	5	7	3	44
6	3	5	2	7	5	1	1	4	5	6	36
7	2	4	7	1	6	2	3	1	4	5	33

Питання в анкеті нумеруються відповідно до визначеного рангу (визначається вагомість показника з точки зору керівників ПТНЗ і керівників методичних комісій). Після ранжування кандидатів в експерти слід запропонувати для заповнення анкети № 2 (Додаток Д.2). На наступному етапі робочій групі необхідно скласти список у вигляді анкети № 3 (Додаток Д.3), яку запропонувати знову директорів ПТНЗ та його заступникам, керівникам методичних комісій для заповнення. Список кандидатів в експерти надалі складатиметься за отриманими рекомендаціями.

Далі треба провести процедуру оцінювання компетентності кандидатів в експерти. Для цього знов-таки можна використати метод взаємних рекомендацій, описаний Р. Ільясовим [6. Кандидатам в експерти пропонується заповнити анкету № 4 (Додаток Д.4). Для подальшого обчислення використовується таблиця, подана в додатку Д.5.

Таким чином, робоча група дістала можливість вибрати членів експертної комісії. До експертної комісії не включаються кандидати з негативним та нульовим значенням коефіцієнта взаємних рекомендацій. Наприклад, з поданих кандидатів до експертної комісії можуть ввійти 5 кандидатів в експерти, які після затвердження наказом по навчальному закладу набувають певних прав, обов'язків і відповідальностей. Цим же наказом призначається голова експертної комісії. На наступному етапі треба розробити положення про експертні комісії, яке регламентує їхню діяльність.

Як доводить набутий досвід формування експертних комісій із залученням до цього педагогічного колективу, урахування власних побажань учителів та застосування різних експертних методів сприяють створенню атмосфери довіри в колективі й дають змогу добрати справді досвідчених та зацікавлених у впровадженні нової системи оцінювання представників педагогічного загалу. Це спрощує завдання керівника ПТНЗ щодо підготовки самих експертів до педагогічної експертизи, оскільки внутрішня потреба опанування експертних методів спонукатиме їх до самоосвіти.

### **3.5. Педагогічна експертиза результатів навчальної діяльності учнів у системі управління ПТНЗ**

Експертне оцінювання потребує створення певної відносно цілісної системи дій, що передбачатиме комплексне використання методів внутрішньоучилищного контролю. Однак, доцільно змінити традиційну форму проведення внутрішньоучилищного контролю, який викликає, зазвичай, в учителів і учнів негативну реакцію на експертне оцінювання з використанням відповідних методів [10; 11; 21; 22]. За результатами проведеного дослідження нами класифіковано методи експертного оцінювання результатів діяльності учасників навчального процесу (рис. 3) та складено їх орієнтовну узагальнену характеристику (Додаток Д.6) [12, с. 119].

Комплексне використання зазначених методів у системі управління експертним оцінюванням результатів навчальної діяльності учнів дає змогу отримати більш об'єктивну й повну інформацію про навчальний процес, рівень успішності учнів, виявити динаміку їхнього розвитку та вдосконалити внутрішньошкільний контроль.

Набутий нами досвід роботи довів, що використання експертних методів у системі внутрішньоучилищного контролю дає наочну картину про відхилення на шляху розвитку ПТНЗ і є «технологічною складовою контролю». На різних етапах експертного оцінювання рівня знань і вмінь учнів можуть використовуватися як поширені методи (анкетування, спостереження за діяльністю учнів, аналіз продуктів учнівської діяльності), так і ті, до яких звертаються епізодично в навчальних закладах. Це педагогічний моніторинг, кваліметричний метод, педагогічний консилиум, психолого-педагогічне тестування, самооцінка, «мозковий штурм».

Використання даних методів створює умови для впровадження принципу гуманістичного підходу до організації навчально-виховного процесу, який реалізовується насамперед через мету застосування педагогічної експертизи, яка полягає в сприянні розвитку учня, а не в зростанні кількісних показників навчальної діяльності ПТНЗ. Відповідно до принципу поєднання традиційних і нетрадиційних форм внутрішньоучилищного контролю в практиці роботи ПТНЗ варто використовувати форми, як попередній, поточний, підсумковий контроль, так і новітні підходи: діагностування, психолого-педагогічне тестування, моніторинг, педагогічні консилиуми, тематичні атестації, рейтингова оцінка, педагогічна кваліметрія та ін. [12, с. 151].

В умовах децентралізації та демократизації управління ПТНЗ особливого значення набув принцип гласності, який можна реалізувати через систему заходів, що дають можливість довести результати педагогічної експертизи до педагогічного колективу, самих учнів та їхніх батьків з метою порівняння прогнозованих результатів навчальної діяльності з реальними та проведення корекції.

Безумовно, успішне впровадження системи експертного оцінювання неможливе без поєднання зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу.

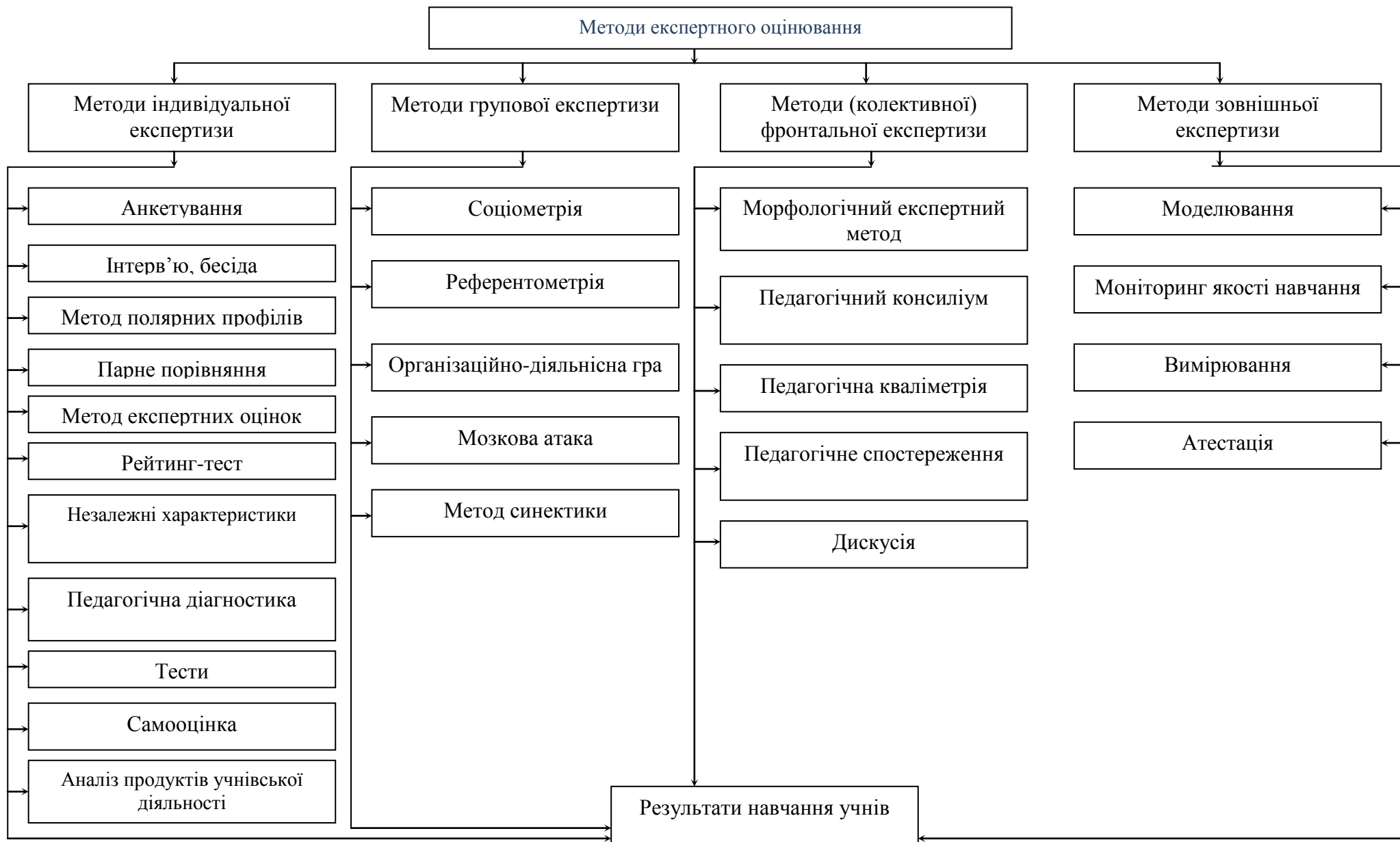


Рис. 3.3. Комплекс методів експертного оцінювання результатів діяльності учасників навчально-виховного процесу

Тому до розроблення самої системи експертного оцінювання слід залучати педагогів, які виявляють до цього інтерес. Вони і становитимуть творчу групу, яка розроблятиме план упровадження педагогічної експертизи в систему управління ПТНЗ. За основними напрямками цього плану необхідно створювати ініціативні групи для його реалізації.

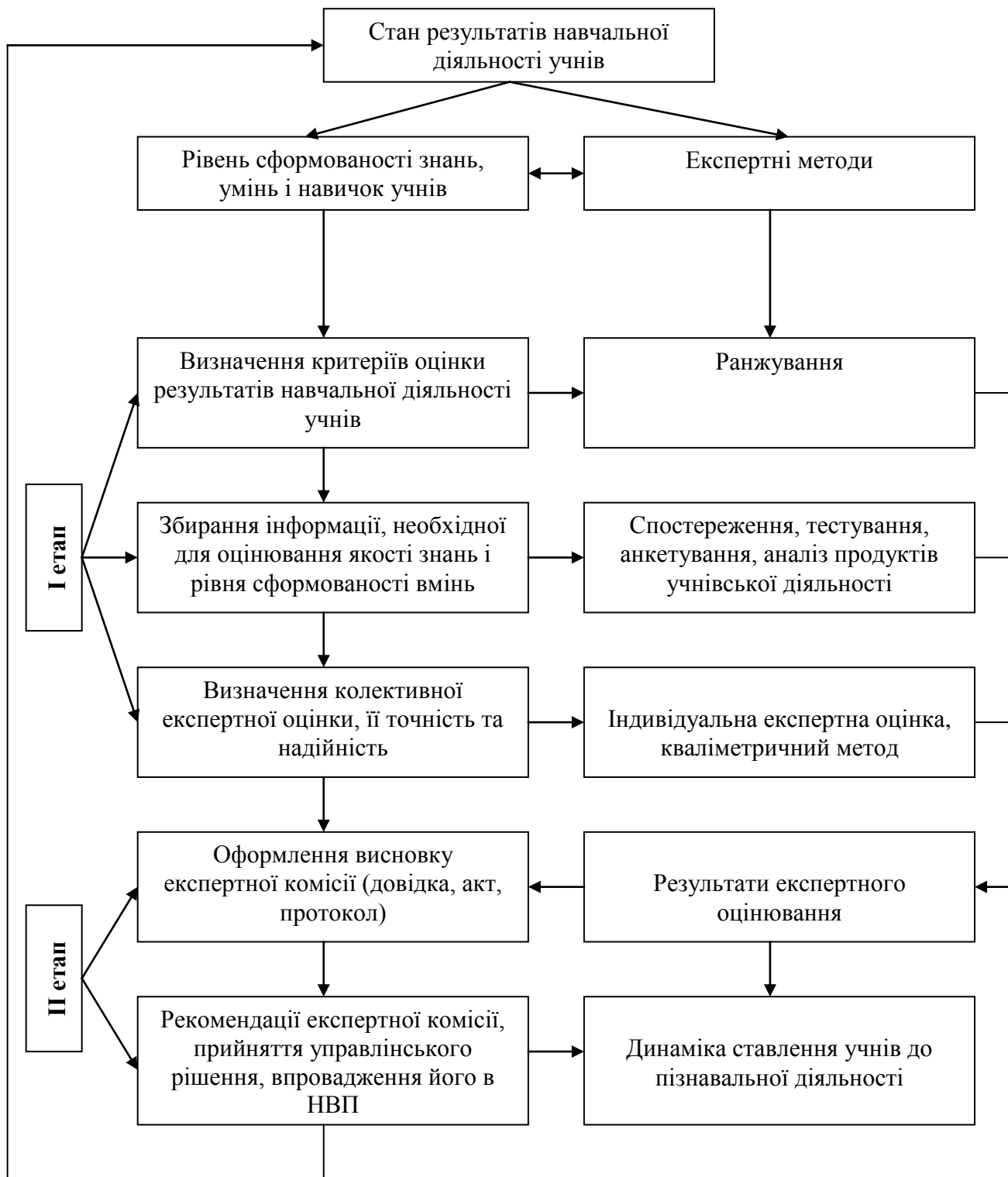
Як свідчить досвід роботи, упровадження систем експертного оцінювання в управління навчальними закладами є ефективним засобом внутрішньоучилищного контролю і педагогічного аналізу (йдеться про успішну реалізацію функцій управління навчально-виховним процесом). Завдання, поставлені суспільством перед сучасною системою ПТО, вимагають кардинальних змін в оцінюванні результатів навчання учнів і визначення ефективності підготовки кваліфікованих робітників. Тому увага до проведення експертиз стає гостро актуальною. Значення експертного оцінювання діяльності ПТНЗ полягає у встановленні відповідності досягнутих результатів поставленим завданням.

Безумовно, що нині для оцінювання якості освіти треба перейти до комплексної оцінки, яка дасть можливість урахувати якість знань, умінь і навичок учнів; показники особистісного розвитку; рівень вихованості; творчий розвиток та інші показники, які ПТНЗ вважає за доцільне ввести для визначення результативності педагогічного процесу [16; 58]. Саме такі можливості розкриває розроблена нами система експертного оцінювання результатів навчальної діяльності учнів, а дані педагогічної експертизи є підґрунтям для прийняття управлінських рішень. Власний досвід роботи із впровадження педагогічної експертизи в систему управління навчальним закладом допоміг нам визначити послідовність її здійснення (рис. 3.4).

Технологія експертного оцінювання результатів навчання учнів представлена у таблиці 3.2. Вона розроблена нами на основі реалізації технологічних функцій управління (за В. Пікельною) [12, с. 179].

Спостереження за діяльністю керівного персоналу ПТНЗ у різних регіонах України, взаємодія з ними в процесі проведення дослідно-експериментальної роботи з проблем управління навчальними закладами демонструє обережність у використанні методів експертного оцінювання в підготовці управлінських рішень. Це пов'язано з різними причинами. З однієї сторони такий стан пояснюється, насамперед, прихильністю до управлінських традицій, перевірених методів, більшість з яких можна віднести до авторитарного стилю. З іншої – відсутністю в арсеналі керівників інноваційних методів управління, актуальних на сучасному етапі розвитку не тільки системи ПТО та педагогічної спільноти, але й в цілому вітчизняного громадянського суспільства. На жаль, залучення педагогів, учнів, батьків, громадськості до управлінської діяльності в системі ПТО відбувається досить повільно.

Безперечно, реалії сьогодення профтехосвіти змушують керівників ПТНЗ часто приймати управлінські рішення в умовах нестачі часу для їх підготовки, зазвичай, це бувають оперативні рішення. Стратегічні рішення потребують виваженості й обґрунтування. З цього є очевидним використання комплексу методів, які забезпечуватимуть їх результативність.



**Рис. 3.4. Послідовність здійснення експертного оцінювання результатів навчальної діяльності учнів**

Для ознайомлення керівних кадрів ПТНЗ з інноваційними методами підготовки управлінських рішень пропонуємо методику застосування інших методів експертного оцінювання, до яких ученими віднесено «круглий стіл» і «метод фокальних об’єктів».

## Технологія здійснення експертизи результатів навчальної діяльності учнів

Етапи проведення експертизи	Зміст і форми роботи з проведення експертизи результатів навчальної діяльності учнів	Відповідальний
<b>I</b>	Створення внутрішньоучилищної комісії, якій педагогічний колектив довіряє експертне оцінювання. Список можна формувати методом оцінювання якостей експертів (самооцінка та взаємооцінка). Затвердження наказом директора ПТНЗ персонального складу експертної комісії. Визначення мети проведення експертизи і розробка конкретних завдань щодо оцінювання результатів навчання учнів	Директор
<b>II</b>	Визначення змісту роботи. Планування роботи за оцінюванням результатів навчання учнів відповідно до завдань на весь період експертного контролю (семестр, навчальний рік, термін вивчення конкретної теми тощо)	Директор
<b>III</b>	Організація експертного оцінювання. Визначення загального терміну; місця проведення експертизи, конкретних днів і часу проведення роботи з оцінювання результатів навчання учнів. Розробка офіційної документації (анкети, тести, схеми, основи таблиць, рекомендації форм розрахунків, методів контролю тощо.)	Експертна комісія
<b>IV</b>	Координація діяльності педагогів, які входять до призначеної внутрішньоучилищної комісії. Узгодження функцій експертів, розподіл роботи за принципом рівнозначності й добровільності. Збирання інформації, що характеризує результати пізнавальної діяльності (використовуються різні методи експертного оцінювання)	Голова експертної комісії
<b>V</b>	Перевірка відповідності здійснюваної роботи термінам її виконання (контроль за ходом експертизи в системі експертного оцінювання)	Члени експертної комісії
<b>VI</b>	Регулювання діяльності за здобутими результатами проведеної експертизи за певний проміжок часу. У разі нез'ясованості причин низьких результатів виконуються додаткові експертні дії для розширення і конкретизації інформації та обґрунтування висновків	Члени експертної комісії
<b>VII</b>	Облік кількісних і якісних показників, отриманих унаслідок здійснення контролю на різних етапах (опитування експертів: індивідуальне або групове; особисте або заочне; усне або письмове, у вигляді оформленого документа). Порівняння, узагальнення для подальшої систематизації матеріалів експертизи з метою визначення кінцевих висновків експертного оцінювання	Члени експертної комісії
<b>VIII (кінцевий)</b>	Здійснення аналітичної роботи членами експертної групи. Формулювання остаточних висновків відносно причин і наслідків реальної успішності учнів, обґрунтування пропозицій щодо поліпшення рівня знань і умінь учнів. Оформлення документа за результатами перевірки (довідка-висновок, акт, протокол)	Члени експертної комісії

**Методика проведення «круглого столу».** «Круглий стіл» проводять з метою пошуку найраціональніших шляхів розв'язання проблем, для експертного оцінювання стандартів, варіативної частини змісту навчання, що дає змогу прийняти більш виважене і об'єктивне рішення, узгодити дії суб'єктів управління, експертизи прийнятих рішень, програм розвитку навчального закладу тощо. Назва методу «круглий стіл» має давні історичні витоки – всередині XII століття. У сучасному значенні термін «круглий стіл» уживається з XX століття. Так зараз називають один із способів організації обговорення деякого питання.

Характерним для нього є: визначення мети обговорення (наприклад, узагальнити ідеї і думки щодо обговорюваної проблеми); виступи всіх учасників круглого столу мають характер опанування (кожний повинен висловлювати думку з приводу обговорюваного питання, а не з приводу думок інших учасників, тобто виступає в ролі опонента); всі учасники обговорення рівноправні і ніхто не має права диктувати свою волю і рішення.

Ця модель обговорення, ґрунтуючись на угодах, у підсумку дає результати, які, у свою чергу, стають новими угодами. Існує думка, що під час проведення «круглих столів» оригінальні рішення та ідеї народжуються досить рідко. Більш того, найчастіше круглий стіл грає швидше інформаційно-пропагандистську роль, а ніж стає інструментом прийняття конкретних рішень. Нині до проведення «круглого столу» існує декілька методик, які вважаємо доречним розглянути в цій частині посібника.

Найбільш поширеним способом проведення «круглого столу» є *нарада у вільній формі* без чітко сформульованого порядку денного (інколи можуть проводитися і без головування). Вона проводиться у формі бесіди між великою кількістю учасників (наприклад, нарада керівників чи засідання циклової комісії). У такому разі, не приймається жодних рішень. Метою «круглого столу» у такий спосіб є обмін думками.

Інший спосіб проведення «круглого столу» потребує *організації обговорення деякого питання*. У такому разі метою обговорення є узагальнення певної ідеї та думки щодо окресленої проблеми, наприклад, розподіл повноважень в системі управління ПТНЗ на регіональному рівні. Всі учасники «круглого столу» виступають в ролі опонентів і висловлюють особисту думку із внесеного на обговорення питання. У такому разі «круглий стіл» – це можливість вивчити питання з різних точок зору, обговорити суперечливі позиції учасників круглого столу, загострити увагу на нез'ясованих питаннях, так званих «вузьких місцях», і досягти консенсусу. Завданням проведення «круглого столу» у такий спосіб є мобілізація та активізація учасників на вирішення конкретних актуальних проблем. Нині проведення таких «круглих столів» актуалізується в зв'язку з децентралізацією управління, реорганізацією ПТНЗ, їх оптимізацією.

Розроблення методики проведення «круглого столу» потребує урахування його специфічних особливостей. До них належить, *по-перше*, персоніфікація інформації (учасники під час дискусії висловлюють особистісну точку зору, яка може виникнути спонтанно і бути не до кінця точно сформульованою. До такої інформації необхідно ставитися з обережністю, вибираючи перлини кошовного і реалістичного, зіставляючи їх з думками інших учасників). *По-друге*, поліфонічність «круглого столу» (у процесі його проведення може панувати діловий шум, багатоголосе обговорення питань, що відповідає атмосфері емоційної зацікавленості та інтелектуальної творчості. Очевидно, що це утрудняє роботу модератора і учасників такого заходу. Серед цього шуму модератору необхідно «учепися» за головне, дати можливість висловитися тим, хто бажає; підтримувати такий фон, оскільки саме він є особливістю «круглого столу»).

Проведення «круглого столу» передбачає дотримання правил. Наведемо окремі з них. Так, для досягнення позитивного результату і створення ділової атмосфери необхідно передбачити оптимальну кількість учасників (якщо коло

фахівців велике, необхідний не один ведучий, а два. Для аудиторії в 20-30 осіб необхідний один модератор і асистент, який забезпечує роботу технічних засобів для аудіо- і відеозаписів); встановити регламент виступів (як правило, загальний регламент «круглого столу» – 2 години, виступи фахівців і учасників – до 10 хв., участь в дискусії – передбачає час у 3–5 хв.); забезпечити відповідне оформлення аудиторії (бажано, щоб «круглий стіл» був дійсно круглим і комунікації здійснювалися «обличчям до обличчя», що сприяє груповому спілкуванню і максимальній участі всіх присутніх за круглим столом у дискусії).

В організації і проведенні «круглого столу», зазвичай, виділяють три етапи: підготовчий, дискусійний і завершальний (постдискусійний).

*Підготовчий етап* включає: вибір проблеми (проблема має бути гострою, актуальною, такою, що має різні шляхи вирішення). Ця проблема може носити інтегрований характер і разом з цим представляти практичний інтерес для всіх учасників з точки зору подальшого розвитку системи професійної освіти; підбір модератора (модератор керує проведенням «круглого столу», а тому повинен на високому рівні володіти мистецтвом створення довірчої атмосфери, підтримки дискусії та методом нарощування інформації); підбір диспутантів (це можуть бути представники різних громадських організацій, соціальні партнери; представники органів виконавчої влади, професійних співтовариств та інших організаційних структур); підготовка сценарію (проведення «круглого столу» за заздалегідь спланованим сценарієм дозволяє уникнути спонтанності та хаотичності в його роботі).

*Сценарій проведення круглого столу* передбачає: визначення понятійного апарату (тезауруса); коротку змістову вступну промову модератора, в якій оголошується тема і спектр проблем, які торкаються в її рамках, контекст бажаного обговорення; перелік питань дискусійного характеру (до 15 формулювань); розробку «домашніх заготовок» відповідей, часом суперечливих і неординарних з використанням репрезентативної вибірки інформації; завершальну мову модератора; оснащення приміщення стандартним устаткуванням (аудіо- відеотехнікою, мультимедійними засобами) з метою підтримки ділової і творчої атмосфери; консультування учасників (дозволяє виробити у більшості певні переконання, які надалі будуть ними відстоюватися); підготовка необхідних матеріалів (на паперовому чи електронному носіях): статистичні дані, матеріали експрес-опитувань, проведеного аналізу наявної інформації з метою забезпечення учасників і слухачів круглого столу.

*Дискусійний етап* складається з: виступу модератора, в якому дається визначення проблем і понятійного апарату (тезауруса), встановлюється регламент, правила спільної технології проведення наради у формі «круглого столу» і здійснюється інформування всіх учасників про спільні правила комунікації. До спільних правил комунікації відносяться рекомендації такого характеру: уникай спільних фраз; орієнтуйся на мету (завдання); умій слухати; будь активний в бесіді; коротко висловлюй думку; здійснюй конструктивну критику; не допускай образливих зауважень в адресу учасників дискусії.

Для модератора також існують певні правила: при проведенні «інформаційної атаки» він повинен діяти директивно, жорстко обмежуючи в часі учасників «круглого столу»; слідкувати, щоб учасники висловлювалися в певному



порядку, оперуючи переконливими фактами, що ілюструють сучасний рівень розв'язання проблеми, винесеної на обговорення; виявляти існуючі думки на поставлені питання та акцентувати увагу на оригінальних ідеях; формулювати додаткові питання з метою підтримки гостроти дискусії, як-то: що в ситуації є головним? що ви особисто думаєте про це? можете навести аналогічний приклад з практики? Або: ви торкнулися інших аспектів, наприклад: етичних (психологічних, педагогічних, управлінських)? як би ви це оцінили? які результати вирішених проблем? кого це торкнеться, на кому позначиться? Можливі такі запитання: чи не пропустили ви важливу для правильного вирішення інформацію? відповіді на дискусійні питання?; підводити міні-підсумки за результатами виступів і дискусії (формулювання основних висновків про причини і характер розбіжностей за результатами досліджуваної проблеми, способів їх подолання; про систему заходів вирішення даної проблеми).

*Завершальний* (постдискусійний) етап включає: підведення завершальних підсумків модератором; вироблення рекомендацій чи рішень, прийняття резолюції, меморандуму; визначення спільних результатів «круглого столу».

Застосування дистанційних технологій дає змогу проводити віртуальні «круглі столи».

На сучасному етапі модернізації системи управління ПТО набувають важливості «круглі столи» як метод експертної оцінки. У такому разі в його роботі беруть участь з рівними правами декілька експертів під керівництвом модератора. Учасники спочатку висловлюються в певній послідовності, а потім переходять до вільної дискусії. Зазвичай ціллю такого «круглого столу» є виявлення спектру думок з поставленої проблеми саме експертів, обраних за спеціальною методикою; з різних точок зору обговорити суперечливі моменти, пов'язані з проблемою, винесеною на обговорення (наприклад, відбір змісту професійного навчання). Інколи, для додання гостроти дискусії, на засідання «круглого столу» навмисно запрошують представників різних навчальних закладів, різних поколінь. Це також зменшує небезпеку здобуття однобічних знань і отримання помилкових рішень.

Таким чином, «круглі столи» – це демократичний варіант проведення інтенсивних дискусій. Вони організовуються для винесення колегіальних рішень з низки проблем. Методика проведення «круглого столу» може бути різною, але в будь-якому разі організація «круглого столу» потребує спеціальної підготовки [3; 7; 15].

Резюмуючи зазначимо, що в умовах трансформації сучасної професійної освіти керівникам ПТНЗ необхідно використовувати інноваційні методи підготовки управлінських рішень, що забезпечує реалізацію принципів демократизації і гуманізації, залучення педагогічного і учнівського колективів, соціальних партнерів та громадськості до реалізації стратегічних завдань у системі ПТО. Такі методи обґрунтовані в науковій літературі з управління, менеджменту, соціології, педагогіки, психології управління тощо та мають місце в практичній управлінській діяльності сучасних навчальних закладів. Безумовно, керівний персонал ПТНЗ має бути підготовлений до застосування інноваційних методів як в управлінні педагогічним процесом підготовки кваліфікованих робітників, так і в підготовці управлінських рішень. Представлені в посібнику

інноваційні методи орієнтовані на використання в освітньому менеджменті, апробовані на практиці в системі управління різними типами навчальних закладів, а тому можуть використовуватися в практичній діяльності керівного персоналу системи ПТО.

Відтак, опанування інноваційними методами підготовки управлінських рішень є нагальною потребою керівного персоналу. Їх застосування в управлінській діяльності педагогічним колективом уможливить підвищення якості підготовки кваліфікованих робітників як результату і показника динаміки розвитку професійно-технічного навчального закладу.

Використання сучасної методології управління організаціями, заснованої на принципах і підходах системного аналізу, процесного і проектного підходів як інструментів інноваційного управління, методів експертного оцінювання навчально-виховного процесу, педагогічної експертизи результатів навчальної діяльності зробить процес управління гнучким, дасть змогу залучити до нього педагогів, учнів, батьківський актив, соціальних партнерів і науковців, сприятиме створенню командного духу, подальшому розвитку професіоналізму кожного суб'єкта управлінської діяльності.

### **Питання для обговорення**

1. Які переваги і загрози в управлінні ПТНЗ можуть виникнути у зв'язку з переходом до децентралізації влади?
2. Які ви знаєте інноваційні методи підготовки управлінських рішень?
3. Які з інноваційних методів підготовки управлінських рішень доцільно використовувати для розроблення стратегії розвитку ПТНЗ чи окремих його структурних підрозділів?
4. Для прийняття яких управлінських рішень можливе використання програмного пакету (методу) PowerSim у вашому навчальному закладі?
5. Яка послідовність здійснення експертного оцінювання стану навчально-виховного процесу в ПТНЗ?

### **Практичне завдання**

1. Визначте алгоритм впровадження педагогічної експертизи результатів навчальної діяльності учнів в професійно-технічному навчальному закладі.
2. Оберіть методи педагогічної експертизи, які вам найбільш відомі й розробіть послідовність дій їх використання для підготовки управлінського рішення.
3. Оберіть один із видів «круглого столу», ознайомтеся з порядком підготовки до його проведення та, дотримуючись прописаних принципів і правил, використайте його в процесі підготовки управлінського рішення.

### **Використана та рекомендована література**

1. Аналітична довідка Міністерства освіти і науки України «Аналіз регуляторного впливу проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо професійно-технічної освіти». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [old.mon.gov.ua/.../doc\\_analiz\\_23\\_03\\_2015.doc](http://old.mon.gov.ua/.../doc_analiz_23_03_2015.doc)
2. Боднар О. С. Організаційно-педагогічні засади експертного

оцінювання навчально-виховної діяльності загальноосвітніх шкіл: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06 / Боднар Оксана Степанівна; Ун-т менеджменту освіти НАПН України. – К, 2008. – 20 с.

3. Григорошук Т. Г. Методика подготовки и проведения круглого стола с участием студентов / Т. Г. Григорошук, Н. В. Матюхина. – М.: ГОУВПО «Российский государственный торгово-экономический университет», 2009. – 7 с.

4. Єльнікова Г. Реалізація квалієтричного підходу до атестації професійно-технічних навчальних закладів / Г. Єльнікова, Ю. Дудник, Ю. Вергун // Професійна освіта: проблеми і перспективи. – 2015. – Вип. 8. – С. 69–77.

5. Єльнікова Г. В. Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів діяльності професійно-технічних навчальних закладів, підприємств, організацій і установ, що надають освітні послуги у сфері професійно-технічної освіти / Галина Єльнікова, Юрій Вергун // На допомогу керівнику професійно-технічного навчального закладу: Електронна серія науково-методичних збірників. – [Електронний ресурс]. – К.: ІПТО. – 2014. – №5. (0,25) – Режим доступу до журн.

[http://www.ipto.kiev.ua/files/zbirnik\\_naukovix\\_ptaz/na\\_dopomogu\\_kerivnikovi/vipusk\\_5/zbirnik5/zbirnik\\_2014.pdf](http://www.ipto.kiev.ua/files/zbirnik_naukovix_ptaz/na_dopomogu_kerivnikovi/vipusk_5/zbirnik5/zbirnik_2014.pdf)

6. Ильясов Р. Р. Формирование экспертных комиссий. Организация работы с экспертами: метод. реком. / Р.Р. Ильясов. – Екатеринбург: Департамент образования, 1993. – 19 с.

7. Историческая справка [Электронный ресурс] / <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

8. Камишин В. В. Теоретико-методологічні основи системно-інформаційної квалієтриї в управлінні навчально-виховним процесом: монографія / В. В. Камишин. – К.: Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2014. – 242 с.

9. Кузьмин А. М. Методы поиска новых идей и решений: метод фокальных объектов / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 7. – С. 18–19.

10. Мочалова Н. Управление качеством образования на диагностической основе / Н. Мочалова // Нар. образование. – 2000. – №7. – С. 62–69.

11. Паращенко Л.І. Технологія формування ключових компетентностей у старшокласників: практичні підходи / Л.І. Паращенко // Компетентністний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О.В. Овчарук. – К.: «К.І.С», 2004. – С. 73–85.

12. Петренко Л. М. Методика проведення круглого столу: [Электронный ресурс] / Л. М. Петренко. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/2075/>

13. Петренко Л. М. Система експертного оцінювання результатів навчальної діяльності учнів основної школи: дис. ... канд. пед. наук.: 13.00.01 / Петренко Лариса Михайлівна; Ін-т педагогіки АПН України. – 2006. – 203 с.

14. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: Школовед. аспект / В. С. Пикельная. – М.: Высш. шк., 1990. – 175 с.; Пікельна В.С., Удод О.А. Управління школою. – Дніпропетровськ: Альфа, 1998. – 283с.

15. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора / Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. – Тернопіль: Вид-

во Астон. – 2005. – 192 с.

16. Поташник М. Управление качеством образования на муниципальном уровне / М. Поташник // Нар. образование. – 2000. – №8. – С.56–59.

17. Реализация метода системной динамики в пакете PowerSim [Электронный ресурс] / Моделирование экономических систем. – Режим доступа до ресурсу: <http://modeling.at.ua/publ/6-1-0-51>

18. Савченко С. О. Моделі інноваційного управління вищим навчальним закладом: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.11 / Сергій Олегович Савченко; Донецький національний ун-т; Донецьк, 2010. – 32 с.

19. Свистун В. Децентралізація управління освітою: переваги і недоліки / В. Свистун / Зб. наук. праць Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2012. – № 2(65) – С. 104–109.

20. Синонимы: Проведение круглых столов: Методика круглого стола [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://msk.treko.ru/show\\_dict\\_322](http://msk.treko.ru/show_dict_322)

21. Система форм и методов воспитания ответственного отношения школьников к учению: Межвузов. сб. науч. тр. / под ред. А.П. Медведицкова и др. – Омск: Омский пед. ин-т им. А.М. Горького, 1990. – 122с.

22. Третьяков П.И. Дошкольное образовательное учреждение: управление по результатам / Третьяков П.И., Белая К.Ю. – М.: Нов. шк., 2001. – 297 с.

## Тема 4. САМОМЕНЕДЖМЕНТ КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ



*У даній темі представлено теоретичний та практико-орієнтований матеріал, що дозволить керівникам професійно-технічних навчальних закладів усвідомити основні ідеї самоменеджменту, сутність і функції самоменеджменту керівника професійно-технічного навчального закладу, освоїти чинники та методики самоменеджменту, оволодіти прийомами та правилами самоменеджменту, вивільнити резерви на інноваційні перетворення, саморозвиток і професійне зростання.*

### 4.1. Самоменеджмент як інноваційний напрям розвитку особистості керівника ПТНЗ

Одним із стратегічних напрямів модернізації системи управління професійно-технічною освітою є розвиток управлінської майстерності керівників, на яких покладено провідну роль у здійсненні інноваційних перетворень у сфері професійної підготовки кваліфікованих робочих кадрів. У зв'язку з цим особливою значущістю набуває проблема творчої самореалізації особистості керівника професійно-технічного навчального закладу (ПТНЗ).

Запровадження й реалізація інновацій і, як результат, забезпечення системних змін на рівні ПТНЗ, у першу чергу, залежить від рівня управлінської компетентності його керівника. Конкурентноспроможними менеджерами є керівники-інноваційні менеджери, які глибоко розуміють стратегії розвитку системи професійної освіти України у ХХІ столітті.

З метою забезпечення сучасної якості підготовки кадрів у системі професійно-технічної освіти є доцільним використання ресурсів самоменеджменту як інноваційного напрямку розвитку особистості керівника професійно-технічного навчального закладу.



**Цікаво для роздумів**

*Відомий американський дослідник П. Друкер зазначає, що найважливішим завданням наукового менеджменту стає проблема управління на рівні окремої людини, тобто самоменеджмент, одним з найважливіших розділів якого є персональний стратегічний менеджмент.*

**Самоменеджмент керівника** є комплексом управлінських впливів, спрямованих на себе як діяльного суб'єкта з метою успішного здійснення управлінської діяльності. Менеджер освіти як суб'єкт управлінської діяльності

постійно здійснює певний комплекс зусиль, які впорядковують і стимулюють його активність як самодослідника, самопроектувальника, самопрограміста, самоорганізатора і самоконтролера, що становить сутність самоменеджменту.

#### 4.2. Основні ідеї самоменеджменту в наукових дослідженнях

Кожна з концепцій самоменеджменту, описаних в літературі, будується на певній ключовій ідеї, навколо якої формується система методів і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї, кожна з яких може бути реалізована в управлінській діяльності керівника ПТНЗ:

ідея економії свого часу (Л. Зайверт);

ідея подолання власних обмежень (М. Вудкок, Д. Френсіс);

ідея саморозвитку особистості (В. Андреев);

ідея підвищення особистої культури ділового життя (А. Хроленко);

ідея досягнення особистого ділового успіху (Х. Швальбе).

Коротко охарактеризуємо зазначені концептуальні ідеї самоменеджменту.



**1. Самоменеджмент** – це всебічний спосіб перевірки своїх власних можливостей і обмежень та пошук реальних шляхів розвитку особистісних і ділових якостей (М. Вудкок, Д. Френсіс).

**2. Самоменеджмент** – це психологічний механізм саморозвитку особистості, здатної до безперервної самореалізації в одному або декількох видах професійної діяльності. Він передбачає: самопізнання, самовизначення, самоврядування, самовдосконалення, самоконтроль, самотворення, самооздоровлення (В. Андреев).

**3. Самоменеджмент** – це практикум підвищення свого ділового потенціалу завдяки розвитку ділової культури в різних її аспектах, а саме: культури взаємин між людьми, мистецтва ділової бесіди, організації ділової наради тощо (А. Хроленко).

**4. Самоменеджмент** – це досягнення особистого ділового успіху (кар'єри) через самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей (Х. Швальбе).

**5. Самоменеджмент** – послідовне і цілеспрямоване використання апробованих методів роботи в повсякденній практиці, щоб оптимально використовувати свій час (Л. Зайверт).

**6. Міждисциплінарна модель самоменеджменту** (В. Карпічев, В. Варламов) спирається на сукупність людинознавчих наук. Автори у своїй концепції використовують деякі аспекти технологій самоменеджменту, зокрема, планування та структурування часу, такі, як принципи Парето, Ейзенхауера та ін., умови оптимального ритму розумової діяльності, програмування підсвідомості, принципи самонавчання, пошук і переробка інформації; алгоритми проектування зовнішнього середовища (вибір моделей життя, зміна обставин, адаптація в новому середовищі тощо).

Крім зазначених концепцій, в сучасній літературі з проблем самоменеджменту багато уваги присвячено **моделюванню особистісних якостей «Я–сприйняття»**, програмування на успіх тощо.

Кожна з розглянутих концептуальних ідей може використовуватися керівниками ПТНЗ для самооцінки й саморозвитку професійних якостей, для підвищення свого ділового потенціалу, творчої самореалізації в управлінській діяльності.

#### 4.3. Сутність і функції самоменеджменту керівника ПТНЗ

Поняття «самоменеджмент» було введено в науковий обіг Л. Зайвертом, керівником Інституту раціонального використання часу в Німеччині. Інтерес до цієї проблеми обумовлений логікою розвитку управлінського знання. За умов зростання масштабів і динамізму змін у підприємництві, виробництві та бізнесі, посилення невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності творчий потенціал керівників і кадрового персоналу перетворився в найцінніший капітал організацій. В Україні ситуація посилюється кризовим станом економіки, за якого самоврядування і саморозвиток персоналу стають чинником її виживання в ринкових умовах.



**«Коли виник  
самоменеджмент?»**

*Коли вперше люди замислились над потребою планування часу, достовірно невідомо. Перш і письмові згадки про спроби контролювати час належать Луцію Аннею Сенеці. В своїх методах управління часом він рекомендував: вести письмовий облік часу; ділити час на: добре, погано витрачений і витрачений за неробством;*

*оцінювати своє життя відповідно до наповненості прожитого періоду. Також відомо, що в Середні віки (з XV ст.) люди вже мали уявлення про методи планування і управління часом, але ці методи дуже залежали від природних сил, тому планувати справи не дуже вдавалося. Їх ефективність залежала від довготи дня, опадів, сезону тощо. З початком промислової революції природа стала менше впливати на результати роботи й управління часом стало ефективнішим.*

Висока ефективність управлінської діяльності керівника сучасного закладу професійної освіти зумовлена передусім адекватністю засобів, що використовуються ним у процесі вирішення конкретних завдань із самоорганізації, самопрезентації і саморегуляції власної особистості як управлінця. Саме з означених позицій керівник ПТНЗ як реальний учасник і організатор навчально-виробничого процесу й адміністративно-господарської роботи має виконувати функції гностичної, проектувальної, конструктивної, організаторської і комунікативної діяльності, що є складовими компонентами структури самоменеджменту у сфері управлінської діяльності.

Так, сутність самоменеджменту керівника ПТНЗ **на рівні гностичної діяльності** визначається як процес самопізнання і самосприймання ним своєї особистості через «бачення», розуміння і прийняття свого «Я» на індивідуальному, особистісному та суб'єктному рівнях.





Самоменеджмент на рівні проектувальної і конструювальної діяльності керівника ПТНЗ здійснюється як єдність процесів самопрогнозування і самопрограмування.

Сутність самоменеджменту на рівні організаторської діяльності керівника сучасного закладу професійної освіти визначається як процес самоорганізації зусиль, спрямований на практичну реалізацію окреслених цілей і завдань, програм і алгоритмів дій.

Самоменеджмент на рівні комунікативної діяльності керівника ПТНЗ спрямований на встановлення і підтримування як прямих, так і, особливо, зворотних інформаційних зв'язків, є процесом саморегуляції власної поведінки і дій на кожному з етапів управлінської діяльності.

**Самоменеджмент керівника професійно-технічного навчального закладу** ми розуміємо як процес і результат управління власними ресурсами – їх набуття, збереження, розвиток й раціональне використання з метою професійної й особистісної самореалізації в управлінні професійно-технічним навчальним закладом.

Оскільки керівники закладів професійної освіти та їх особиста мотивація є різними, то і розуміння феномену самоменеджменту не є однозначним.

Зважаючи на істотний доробок науковців і практиків у царині самоменеджменту, наведемо найпоширеніші дефініції у контексті розкриття **сутності самоменеджменту керівника ПТНЗ:**

1) **це наука про самоорганізацію і самоуправління** людини; має широке застосування у практиці підготовки керівних кадрів, зокрема у сфері професійної освіти;

2) **це робота над собою в рамках особистісного розвитку та оволодіння методами ділової активності**, зокрема керування часом, колективом, інноваційними перетвореннями, проектами та ін.;

3) **це керування власним життям**. Самоменеджмент не є тотальним обмеженням і контролюванням власних емоцій і дій. Щоб бути здатним керувати собою – важливо розуміти себе.

**Самоменеджмент керівника ПТНЗ**, як новий напрям у сучасному освітньому менеджменті, виникає як закономірна реакція на зміни в управлінській ситуації, детермінованій законами суспільства ресурсної недостатності й динамізмом підвищення вимог до рівня управлінської компетентності керівників навчальних закладів.

Управлінська діяльність керівника ПТНЗ в сучасних умовах не задовольняється методами традиційного менеджменту, «соціологізація» й «психологізація» функцій керівника ПТНЗ як організації відкриває перспективи для дослідження й практичної їх реалізації у площині самоуправління як складного соціально-психологічного явища.

До **функцій керівника ПТНЗ**, що сприяють розвитку організаційної культури ПТНЗ, науковці відносять: мотивувальну, дисциплінарну, виховну, психотерапевтичну, арбітражну, консультативну. Зважаючи на взаємозв'язок, взаємовплив і взаємозалежність управлінських функцій керівника ПТНЗ та



враховуючи їх комплексний прояв в управлінській діяльності, їх класифікують за такими основними групами: **стратегічні, виробничі, менеджерські, функції управління колективом.**

Водночас здійснити такий складний і поліфункціональний управлінський вплив на розвиток професійно-технічного навчального закладу неможливо без реалізації **кола функцій-правил самоменеджменту**, які органічно пов'язані з функціями керівника ПТНЗ.



Рис. 4.1. Функції самоменеджменту

У внутрішньому колі розміщена функція **6** – пошук та обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків, необхідні на всіх фазах процесу самоменеджменту.

Незважаючи на те, що самоменеджмент є порівняно молодого наукою, дотепер залишаються недостатньо обґрунтованими напрями самоменеджменту керівника ПТНЗ. В науковій літературі напрями самоменеджменту структуровано наступним чином (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Основні напрями самоменеджменту

У зовнішньому колі позначено **п'ять функцій** (рис. 4.1), що передбачають:

- 1** – аналіз і формування цілей;
- 2** – розроблення альтернативних планів своєї діяльності;
- 3** – прийняття рішень щодо майбутніх справ;
- 4** – складання розпорядку дня й організація особистого управлінського процесу для здійснення поставлених завдань;
- 5** – самоконтроль, контроль підсумків, за необхідності – коригування цілей.

**Тайм-менеджмент** є методологічною основою самоменеджменту.

Управлінська діяльність обмежена певним проміжком часу. Тому рівень

самоорганізації керівника ПТНЗ істотно залежить від якості управління своїм часом. Основна ідея тайм-менеджменту – «управляти часом – управляти собою» – є ключовою й з позиції самоменеджменту керівника ПТНЗ. Тому закономірним є запозичення багатьох ідей і технік самоменеджменту (установлення пріоритетів, управління поглиначами часу та ін.) саме з тайм-менеджменту.



*«Поглиначі часу: цікава статистика»*

*Зі 100 керівників 1 має достатньо часу, 10 — потребують 10 % додаткового часу, 40 керівників потребують 25 % додаткового часу, а 49 керівників — 50 %. Найпоширенішими хронофагами (поглиначами часу) є: особиста неорганізованість, відсутність пріоритетів, намагання зробити надто багато справ за раз,*

*пошук записів, інформації, телефонів, телефонні дзвінки, відвідувачі, порушення комунікацій тощо. Алан Лекейн говорив: «Час – це щось таке ж, як саме життя. Той, хто дозволяє вислизнути своєму часу, випускає з рук своє життя. Той, хто тримає в руках свій час, тримає в руках своє життя».*

**Стрес-менеджмент** є емоційною складовою самоорганізації і найважливішою передумовою самоменеджменту керівника ПТНЗ. Самоорганізація особистості починається з управління своїми емоціями. А ключовим моментом стрес-менеджменту є управління стресом як найменш контрольованим емоційним станом.

**Управління саморозвитком** – один з найперспективніших напрямів самоменеджменту, основна мета якого – сформувати й розвинути навичку постійного самовдосконалення. Практична цінність управління саморозвитком полягає в тому, що знання не приходять до людини самостійно – їх необхідно здобувати. А значущість знань для будь-якого керівника – складно переоцінити.

**Менеджмент особистих обмежень** вивчає методи подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставлених цілей. Він сформувався на основі психологічних дисциплін, однак завдяки книзі М. Вудкока та Д. Френсіса «Розкріпачений керівник» міцно увійшов у самоменеджмент як необхідний елемент самовиховання особистості.

**Кар'єрний менеджмент** у складі самоменеджменту вивчає питання управління особистою кар'єрою. Це синтетична дисципліна, що поєднує в собі елементи менеджменту персоналу й базових положень самоменеджменту.

**Управління конфліктами** довгий час розроблялося як самостійний напрям в межах психології й управління, що було пов'язано, насамперед, з необхідністю сформувати у керівника навичку «ведення конфлікту» у заданому самим керівником напрямі.

**Управління комунікаціями в структурі самоменеджменту** тісно пов'язано з управлінням конфліктами. Так само, як і управління конфліктами, управління комунікаціями базується на психології впливу й психології груп.

#### **4.4. Чинники та методики самоменеджменту керівника ПТНЗ**

Запорукою успішності самоменеджменту в управлінській діяльності керівника ПТНЗ є **збалансована система очікувань**. Особливо це актуально для молодих управлінців. Керівник повинен мати чітке уявлення про те, що очікує від нього колектив ПТНЗ й про те, що він очікує від колективу, і будувати стратегію управління, враховуючи обопільність цих систем очікувань.

Насамперед, необхідно вивчити очікування підлеглих. Якщо керівник не виправдає їх, його діяльність залишиться без підтримки, що, безумовно, створить серйозні труднощі.

**Пошук співробітників**, на підтримку яких новий керівник може розраховувати, – наступний етап дій керівника ПТНЗ. Потрібно знайти тих, хто є ключовими фігурами. Визначивши, слід порівняти



себе зі своїм попередником і з ключовими фігурами.

**Аналіз ситуації в колективі** також є важливим чинником самоменеджменту керівника ПТНЗ, що визначає успішність майбутньої управлінської діяльності. Аналіз допомагає оцінити ситуацію, зорієнтуватися в ній, знайти шляхи найменшого опору для реалізації своїх ідей. У ході аналізу необхідно з'ясувати звички і настрої членів колективу, колишні принципи керівництва та ставлення до них колективу і т. ін. Слід витратити час на визначення «сильних» сторін членів колективу та ПТНЗ в цілому.

**Створення клімату інноваційних перетворень в колективі** – наступний важливий чинник самоменеджменту керівника ПТНЗ. Розпочинаючи певні інноваційні перетворення, необхідно з'ясувати: які перетворення відбулися в колективі останнім часом; хто відповідає за нововведення; чи підтримуються колективом нові ідеї, чи є готовність до перетворень; ініціювати творчі обговорення.

Успішність **інноваційних перетворень** неможлива без готовності колективу. Тому керівнику ПТНЗ дуже важливо мати реальне уявлення про можливості своєї управлінської команди. Слід з'ясувати, які сильні сторони є у заступників, які сторони їхньої діяльності потрібно розвивати, що може сприяти розвитку сильних сторін заступників.

Для того, щоб мінімізувати супротив колективу до інноваційних перетворень, необхідно з'ясувати, які з усталених правил організаційної культури ПТНЗ слід **залишити без змін**.

Успішність майбутніх інноваційних перетворень можна прогнозувати, з'ясувавши: налаштованість членів колективу ПТНЗ на перетворення; з якої **провідної проблеми** необхідно розпочинати перетворення; кого залучити до «стартового пострілу»; як забезпечити зворотний зв'язок перетворень; хто відповідає за безперервний процес перетворень. Не слід розпочинати перетворення без належної підготовки, ставити нечіткі цілі, встановлювати нереальний часовий графік; розпочинати одночасно багато справ, все планувати і контролювати, «боротися» з перепонами.

Враховуючи дані рекомендації, керівник зможе мінімізувати затрати часових та інших ресурсів на організацію діяльності ПТНЗ, створити позитивний мікроклімат в колективі, виконати поставлені перед ним завдання з мінімальним опором підлеглих, знайти резерви для власного творчого розвитку та дозвілля.

#### 4.5. Методики самоменеджменту керівника ПТНЗ

Самоменеджмент відносять до практико-орієнтованих наук, і для того щоб використовувати його методики в повсякденній управлінській діяльності, керівнику ПТНЗ необхідно дотримуватися системності й послідовності. Щоденне, послідовне, систематичне застосування методик самоменеджменту сприятиме досягненню позитивного результату в управлінській діяльності й особистісному зростанні.



*Давайте визначимо чи вмієте ви правильно планувати та раціонально використовувати свій час. Для цього потрібно*

*«Чи вмієте ви правильно планувати та раціонально використовувати свій час?»*

дати відповідь на короткі запитання психологічного тесту. Оцініть свою відповідь в балах: 0 – майже ніколи, 1 – іноді, 2 – часто, 3 – майже завжди

*Я заздалегідь планую свій робочий день.*

*Я письмово фіксую завдання і цілі, із зазначенням термінів їх реалізації.*

*Найважливіші речі я роблю в першу чергу.*

*Своє денне навантаження я розподіляю відповідно до моєї працездатності.*

*У моєму плані завжди є перерви, що дозволяють реагувати на актуальні проблеми.*

*Я вмю говорити «ні», коли на мій час претендують інші, а мені необхідно робити важливіші справи.*

*Я завжди доводжу розпочату справу до кінця.*

*Я виконую всі свої завдання вчасно, інколи навіть раніше кінцевих термінів.*

*Я маю достатньо часу для відпочинку та сну.*

*Я рідко відволікаюсь на незаплановані телефонні дзвінки.*

**Підведемо підсумки:** 0-15 балів. Ви не плануєте свій час і перебуваєте «у владі» зовнішніх обставин. Ви досягнете своїх цілей, якщо складете список пріоритетів і будете дотримуватись його.

16-20 балів. Ви намагаєтесь оволодіти своїм часом, але не завжди достатньо послідовні, щоб мати успіх.

21-25 балів. У Вас досить високий рівень самоменеджменту.

26-30 балів. Ви можете бути зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально використовувати свій час. У Вас варто повчитися.



**Психодіагностична  
методика «Аналіз  
зайнятості»**

Дана методика призначена для дослідження мотиваційної сфери особистості, її прагнень та інтересів. Також вона може бути використана у дослідженні особливостей самоменеджменту керівника. Дана методика є осучасненим варіантом методики «Розподіл часу», опублікованої С. Я. Рубінштейном в 1979 р.

Обстежуваному пропонують таблицю, в першому стовпці якої представлено список різних видів занять: «Сон», «Транспорт» та ін. У другий стовпець заноситься кількість годин, що відводяться під окремий вид занять протягом тижня. Далі розташовується час за власним бажанням. Необхідно відзначити, скільки часу витрачається на ті ж самі справи в тому випадку, якщо буде ним вільно розпоряджатися. Ці числа розміщуються в третьому стовпці.

Бажано не обмежуватися в часі виконання завдання, оскільки можуть виникнути проблеми з підрахунком годин.

Методику можна використовувати у груповій та індивідуальній роботі.

Вікова категорія: 22+.

**Інструкція.** Перед вами таблиця з трьома стовпцями. У першому стовпці наведені різні види занять: «сон», «робота» тощо. Уявіть, будь ласка, скільки годин на тиждень в середньому Ви відводите на кожен з цих видів занять. Це число годин проставте у другому стовпці. Пам'ятайте, що у тижні 168 годин.

Намагайтеся, щоб сума чисел становила 168, або дещо менше (можливо, Ви займаєтеся певною діяльністю, що не підпадає під зазначені види занять). Можете в процесі визначення чисел виправляти вже написані числа. Після того, як Ви закінчите заповнювати другий стовпець, уявіть, що Вам дали повну свободу управляти розподілом свого часу. Як би Ви тоді розподілили його між даними видами занять? Ці числа занесіть в третій стовпець. Так само намагайтеся, щоб сума не перевищувала 168.

Вид занять	Кількість годин на тиждень (реально)	Кількість годин на тиждень (в ідеалі)
1. Сон, повний відпочинок (відсутність будь-якої діяльності)		
2. Робота		
3. Транспорт		
4. Навчання		
5. Живе спілкування з близькими та друзями, телефонні розмови		
6. Спілкування в Інтернеті (чати, форуми тощо.)		
7. Читання газет, журналів, навчальної та спеціальної літератури, відвідування різних сайтів в Інтернеті з пізнавальною метою		
8. Читання художньої літератури, відвідування різних сайтів в Інтернеті з метою розваги		
9. Шопінг і пошуки потрібних предметів в магазинах		
10. Самообслуговування, домашня робота		
11. Їжа (крім її приготування)		
12. Турбота про дітей та інших родичів, про домашніх тварин		
13. Відвідування театрів, кіно, виставок тощо		
14. Перегляд телепередач, фільмів		
15. Прогулянки		
16. Фізкультура, фітнес, спорт		
17. Турбота про зовнішність		
18. Ігри (у тому числі комп'ютерні та відеоігри)		
19. Хобі		

**Обробка результатів.** Обробка результатів проводиться як якісно і кількісно.

Для якісного аналізу бажано побудувати наочний графік. Якісний аналіз передбачає розгляд структури зайнятості респондента, порівняння реального та ідеального графіків. Залежно від мети діагностики аналіз структури зайнятості може давати різну корисну інформацію. Наприклад, якщо респондент скаржиться на відчуття хронічного стресу, то, насамперед, слід звернути увагу на достатність часу для відпочинку. Якщо у респондента проблеми у сфері міжособистісного спілкування з близькими, то необхідно визначити: чи багато часу обстежуваний приділяє турботі про близьких.



Кількісний аналіз передбачає обчислення «Індексу напруженості» (ІН) як в цілому за всіма дев'ятнадцятьма видами занять, так і за окремими блоками. ІН підраховується згідно наступною формулою:  $ІН = (СВ / Р) \times 100\%$ , де СВ – сума відхилень, а Р – сума годин в стовпці «Реально». Для підрахунку суми відхилень треба знайти спочатку різницю між «реальним» й «ідеальним» для кожного виду занять (якщо отримуємо різницю негативну, то знак «мінус» опускаємо). Після цього складаємо отримані різниці і отримуємо СВ.

Зверніть увагу, що можна підраховувати ІН для окремого блоку занять. У цьому випадку в підрахунку беруть участь тільки рядки таблиці, відповідні даному блоку. Сума Р також обчислюється як сума "реальних" годин у даному блоці (а не 168).

Блоки видів зайнятості можна визначати самостійно, виходячи із завдань діагностики. Наприклад, це можуть бути наступні блоки:

1. Блок відпочинку і неактивної діяльності: 1) сон, 3) транспорт, 11) їжа, 15) прогулянки, 17) зовнішність.

2. Блок активної діяльності: 2) робота, 9) магазини, 10) самообслуговування, 16) спорт.

3. Комунікативний блок: 5) спілкування наживо, 6) спілкування в Інтернеті, 12) турбота.

4. Когнітивний блок: 4) навчання, 7) пізнавальне читання, 8) розважальне читання, 14) перегляд телепередач.

5. Блок захоплень: 13) відвідування театрів та ін., 18) ігри, 19) хобі.

Один і той самий вид занять, очевидно, може фігурувати в різних блоках. Зверніть увагу, що у даному випадку індекс напруженості (ІН) краще не включати до процедури складного статистичного аналізу (наприклад, знаходження кореляцій).

Дана методика має певний психотерапевтичний потенціал. Вид графіків сам по собі може наштовхнути респондента на прийняття важливих життєвих рішень. Якщо проводився аналіз за блоками, то бажано зробити й другий графік, за цими даними.

При аналізі ІН можна спиратися на наступну градацію: норма (85-100%), помірна напруженість (70-84%), висока напруженість (69% і нижче).



**Психодіагностична  
методика «Яка у Вас  
репутація?»**

*Ділова людина, як відомо, повинна дбати про свою репутацію. Той, чия репутацію прийнято називати бездоганною, має чіткий самоконтроль, співвідносить свою поведінку із загальноприйнятими нормами, викликає почуття поваги у оточуючих, при цьому завжди залишається унікальною особистістю.*

*Наскільки ваша репутація близька до ідеальної? Перевірте це за допомогою тесту.*

**Коли я планую справи на майбутнє, часто розраховую на удачу:**

*а. згоден (на);*

*б. так, але за умов певних зусиль з мого боку;*

*с. не згоден (на).*

**При розмові я схильний (на):**

*а. висловлювати думки так, як вони приходять в голову;*

*б. орієнтуватися на статус співрозмовника;*

*с. спочатку зібратися з думками і сформулювати їх.*

**Іноді у мене виникає почуття занепокоєння, коли я згадую, що відбулося протягом дня:**

*а. згоден (на);*

*б. тільки, якщо події вивели мене з емоційної рівноваги;*

*с. не згоден (на).*

**У багатьох відносинах я вважаю себе цілком зрілою людиною:**

*а. згоден (на);*

*б. не впевнений (на);*

*с. не згоден (на).*

**Я вважаю завдання виконаним тільки тоді, коли враховано всі дрібниці:**

*а. згоден (на);*

*б. тільки якщо завдання важливе;*

*с. не згоден (на).*

**Бувають періоди, коли важко втриматися від почуття жалості до самого(ої) себе:**

*а. часто;*

*б. іноді;*

*с. ніколи.*

**Іноді почуття заздрості впливає на мої вчинки:**

*а. згоден (на);*

*б. все залежить від ситуації;*

*с. не згоден (на).*

**Я твердо переконаний (а), що керівник може бути не завжди правий, але він завжди має право наполягати на своєму:**

*а. згоден (на);*

*б. важко відповісти;*

*с. не згоден (на).*

**Я надаю перевагу правилу «діяти по-своєму», замість того, щоб дотримуватися загальноприйнятих правил:**

*а. так, це дуже схоже на мене;*

*б. не впевнений(на);*

*с. ні, це абсолютно на мене не схоже.*

**Перш ніж висловлювати свою думку, я збираю необхідні відомості, щоб упевнитися у своїй правоті:**

*а. завжди;*

*б. звідно;*

*с. тільки якщо це доцільно.*

**Підрахунок балів.** За відповіді «а» на запитання 3, 4, 5, 8, 10 і «с» на питання 1, 2, 6, 7, 9 нараховуєте собі по 2 бали; за відповіді «б» - по 1 балу.

**Сума менше 7 балів.** Ви недостатньо обмірковуєте свою поведінку,

практично не дбаєте про свою репутацію, підпорядковані власним пристрастям і не стурбовані виконанням соціальних вимог. Внутрішня конфліктність унеможливорює самоконтроль. Оточення вважає вас людиною, що не дотримується прийнятих правил, безладною і недисциплінованою. Критику на свою адресу ви можете почути й від близьких. Не поспішайте звинувачувати їх у нерозумінні. Довіртеся думці тих, хто вас любить і вірить у вас: ті, кому ви довіряєте, в цій ситуації можуть надати найефективнішу допомогу своєю підтримкою та участю.

**Від 8 до 13 балів.** Вам не властиві безладність і плутанина, хоча ви не завжди прагнете діяти за заздалегідь обдуманим планом. Ви іноді імпровізуєте, прощаєте собі недостатню чіткість цілей і пріоритетів, а часом просто не встигаєте намітити продуману і зважену програму дій. Ви прагнете позитивної оцінки оточення, тому не втрачаєте можливості продемонструвати свої позитивні риси і не поспішаєте проявляти ті риси свого характеру, які вважаєте неприйнятними. Але, внаслідок недостатнього контролю за своєю поведінкою, оточуючим стає відомо те, що ви хотіли б приховати або «згладити» у своїй особистості. Інакше кажучи: ваша репутація позитивна до того часу, поки у вас з оточенням доброзичливі стосунки. Як тільки виникає конфронтація чи конфлікт, вашим колегам відразу ж стають зрозумілими всі ваші промахи і помилки, непорозуміння, які раніше не бралися до уваги, або ж вважалися випадковими і пояснювалися абсолютно сторонніми причинами. Все це може скластися в єдину картину і закріпитися як стійкий негативний образ, який важко згодом подолати, щоб налагодити взаємини.

**Від 14 до 20 балів.** Вам притаманний високий самоконтроль, заснований на чітко усвідомлених цілях і мотивах поведінки. Ви незмінно дбаєте про свою репутацію в колективі, добре контролюєте прояв емоцій і поведінку в цілому, намагаєтеся точно виконувати соціальні вимоги. Іноді буваєте вперті, особливо, якщо ваше уявлення про себе розходиться з очікуваннями оточення. Проте досить ймовірно, що в групі ви є лідером і відчуваєте себе досить діяльно, активно впливаючи на колектив.

#### 4.6. Прийоми та методи самоменеджменту керівника ПТНЗ

У літературі виділяють основні прийоми самоменеджменту, які зможуть допомогти керівнику ПТНЗ оптимізувати свій час і діяльність (табл. 4.1).

- Постановка цілей
- Планування
- Прийняття рішень
- Реалізація і організація
- Контроль
- Інформація і комунікація



##### Прийом перший – планування.

Планування в діяльності керівника ПТНЗ має бути системним і щоденним, тільки в такому разі воно може впорядкувати багатофункціональну управлінську діяльність. У плануванні важливим елементом є прийняття рішень, яке можна здійснити по-різному: методом прийняття рішення за допомогою «Аналізу АБС», списку пріоритетів, матриці Ейзенхауера та ін.

У методі «АБС» всі справи з щоденного плану діляться на три групи за ступенем важливості. Завдання групи «А» (найважливіші) виконуються в першу



чергу, завдання групи «В» (важливі) виконуються в другу чергу, завдання групи «С» (менш важливі) можуть не виконуватися.

Таблиця 4.1

### Методи та прийоми самоменеджменту

Функція,	Прийоми, методи	Бажаний результат
1.Визначення цілей	Визначення мети, ситуаційний аналіз, цільові стратегії і методи досягнення успіху, формулювання мети	Мотивація, усунення слабких сторін, розпізнавання переваг, концентрація зусиль на вузьких місцях, термінів і найближчих кроків, фіксація
2. Планування	Стратегічне й оперативне планування, планування дня, принципи сучасного менеджменту, метод «Альпи», система Франкліна, «пряме» і «зворотне» планування, ведення «щоденника часу»	Підготовка до реалізації мети, оптимальний розподіл і планування часу, скорочення термінів виконання
3.Прийняття рішень	Визначення пріоритетів, принцип Парето, ABC аналіз, принцип Ейзенхауера, делегування повноважень	Успіх в організації праці, першочергове вирішення життєво важливих проблем, упорядкування справ за їх важливістю, позбавлення від "тиранії" невідкладності, продуктивність трудових витрат
4. Реалізація й організація	Розпорядок дня, графік продуктивності, денний робочий план	Застосування самоменеджменту, концентрація на значних завданнях, використання піку продуктивності, облік періодичних коливань, становлення індивідуального робочого стилю
5. Контроль	Контролювання процесу роботи, контролювання досягнення поставлених цілей, огляд	Забезпечення запланованих результатів, позитивний вплив на перебіг життя

Аналіз «ABC» ґрунтується на трьох закономірностях:

- найважливіші завдання становлять приблизно 15% усієї кількості справ, якими займається керівник. Внесок цієї задачі у досягнення кінцевої мети становить близько 65%;
- на важливі завдання припадає близько 20% загальної кількості справ,

значущість яких також близько 20%;

- менш важливі й несуттєві задачі складають близько 65% усіх справ, а значущість їх складає приблизно 15%.



### **«Порада вартістю в 25000 доларів»**

*почніть із задачі № 1 і працюйте над нею, поки її не буде вирішено. Перевірте установлені вами пріоритети ще раз і приступайте до виконання задачі № 2, але не йдіть далі доти, поки не закінчите і цю справу. Потім розпочинайте працювати над завданням № 3 і т.д. Навіть якщо ви не зможете виконати весь свій план на день, це не трагедія. До кінця дня будуть принаймні завершені найважливіші справи, перш ніж ви витратите час на менш важливіші задачі».*

**Відомий метод «Альпи»** передбачає п'ять стадій: складання завдань дня; оцінка тривалості акцій; резервування часу «про запас»; прийняття рішень за пріоритетами, скороченням і передорученням (делегування); наступний контроль – перенос незробленого.

**Застосування принципу Парето** полягає в тому, що коли всі робочі функції розглядати з погляду їх ефективності, то виявиться, що 80 % кінцевих результатів досягається тільки за 20 % витраченого часу, тоді як інші 20 % підсумку «поглинають» 80 % робочого часу. В. Парето відкрив ефект концентрованої напруги. Тобто концентрація на життєво важливій діяльності найбільше впливає на досягнення бажаних результатів. Звідси впливає правило 20/80: концентрація 20% часу на найважливіших проблемах забезпечить отримання 80% результатів. Решта – 80% часу забезпечують лише решту – 20% результатів.



Для керівника ПТНЗ принцип Парето корисно тим, що налаштовує на **на два**

### **важливих правила:**

1. Не слід прагнути надто ретельно зробити всі справи. Ми вже згадували про визначення пріоритетів і очевидно, що список першорядних справ буде невеликим. Ця група завдань має виконуватися на 100%, оскільки від ретельності їх виконання залежить досягнення основних цілей ПТНЗ. Всі інші справи не обов'язково опрацьовувати у всіх подробицях, витрачаючи на це свій час.

2. У кожній справі необхідно визначити момент, коли вона буде вважатися завершеною. В управлінській роботі важко «створити завершеність». Керівник ПТНЗ постійно перебуває в пошуку нових ідей, засобів підвищення ефективності діяльності свого навчального закладу, й іноді все нові й нові ідеї, розпорядження мають ефект нескінченості роботи. Щоб уникнути цього, керівнику необхідно уявляти собі конкретний практичний результат. Й за умови досягнення результату, роботу відразу ж потрібно припинити, оскільки подальші зусилля, витрачені на її виконання, згідно правила Парето, будуть використовуватися непродуктивно.



*Дану матрицю придумав Дуайт Девід Ейзенхауер – американський державний і військовий діяч, 34-й президент США. Відчуваючи брак часу на виконання справ, посадовець весь час працював над вдосконаленням свого робочого графіку та плануванням роботи.*

*Ідея матриці Ейзенхауера полягає у визначенні пріоритетів за важливістю та терміновістю. Тому потрібно навчитися відрізняти важливі справи від термінових і відкидати справи, які не приносять жодної користі.*

**Сутність матриці Ейзенхауера** – розподіл всіх завдань дня на чотири групи за ступенем важливості і терміновості. Цей принцип є простим допоміжним засобом особливо тоді, коли необхідно швидко прийняти рішення щодо того, якій задачі надати перевагу. Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Всі справи підрозділяються на 4 групи:

- 1) термінові (важливі справи) – їх необхідно виконувати самому керівнику;
- 2) термінові (менш важливі справи) – їх потрібно делегувати;
- 3) менш термінові (важливі завдання) – необов'язково виконувати відразу, але виконувати їх необхідно самому;
- 4) менш термінові (менш важливі завдання) – від їх виконання можна утриматися.

Перераховані прийоми планування дадуть змогу керівнику ПТНЗ правильно виокремити найважливіші справи із загального списку щоденних завдань.



**Делегування** є ключовою діяльністю керівника ПТНЗ. Делегування у загальному значенні розуміється як передача завдань підлеглому зі сфери діяльності самого керівника, але при цьому начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво, яке не може бути делеговане. Передача завдання чи діяльності може здійснюватися на тривалий термін чи обмежуватися разовими дорученнями.

Відмова від делегування призводить до перевантаження керівника, скорочує час, необхідний для виконання своїх безпосередніх обов'язків. Делегування допомагає керівнику вивільнити час для більш важливого завдання і знизити завантаженість, а також сприяє використанню професійних знань і навичок працівників,

позитивно впливає на мотивацію праці співробітників.

Для того, щоб успішно здійснювати делегування, необхідно підібрати потрібних співробітників, чітко розподілити сфери відповідальності, координувати виконання дорученого завдання та здійснювати контроль робочого процесу і результатів, припиняти спроби зворотного або наступного делегування. Не менш важливо – стимулювання і консультування підлеглих. Делегувати слід рутинну роботу, спеціалізовану діяльність, приватні питання і підготовчу роботу. Не можна делегувати таку роботу, як: визначення мети; керівництво співробітниками; завдання високого ступеня ризику.

**Прийом другий – ефективна робота з інформацією.** Діяльність керівника ПТНЗ постійно пов'язана з великою кількістю інформації. У зв'язку з цим навички роботи з документами, раціональне читання та навички проведення ділових телефонних розмов дозволять упорядкувати робочий день керівника. Необхідно систематизувати інформацію, відкидаючи неважливу та незначну. На основі зібраної інформації зазвичай приймається необхідне рішення. Ухвалення рішення не повинно затягуватися: необхідно проаналізувати дані, підрахувати всі плюси і мінуси, сформулювати можливі варіанти вирішення питання й виконувати завдання.

**Самоменеджмент інформаційних потоків.** Встановлюючи пріоритети в галузі інформаційних обмінів, керівник ПТНЗ, насамперед, має розподілити всі інформаційні потоки на такі основні групи:



**1. Інформація, що надходить безпосередньо до керівника.** Це можуть бути документи на підпис, розпорядження керівництва уповноважених інституцій, інформація від роботодавців, повідомлення про позаштатні ситуації та ін.

**2. Інформація, що надходить до керівника після попередньої обробки.** Деякі інформаційні повідомлення керівнику зовсім не обов'язково вивчати повністю. Наприклад, при прийнятті важливого управлінського рішення керівником ПТНЗ, попереднє вивчення певних пропозицій здійснюється заступниками. Вони відбирають найприйнятніші варіанти і подають на розгляд керівнику, з яких він зможе вибрати чи синтезувати остаточний варіант, не витрачаючи на це занадто багато часу.

Почасти відносна значущість потоків інформації оцінюється зрілим керівником ПТНЗ інтуїтивно. Підсвідомо він розуміє, що, пропрацювавши достатній час в конкретному ПТНЗ, він цілком спроможний визначити, що є головним, а що – другорядним.

**Прийом третій – уміння виконувати неприємні справи.** Періодично в діяльності будь-якого керівника, в тому числі й керівника ПТНЗ, виникає необхідність виконувати неприємні справи. У літературі із самоменеджменту дрібні, неприємні справи рекомендують робити вранці, а потім приступати до складних і важливих завдань. Даний прийом впорядкує діяльність керівника і знизить стресогенність.

**Прийом четвертий – коригування спілкування з підлеглими.** Дуже



часто в діяльності керівників ПТНЗ виникають труднощі у зв'язку з необґрунтованими проханнями колег з різних, іноді не ділових питань. Не здатний сказати «ні» колезі, керівник завантажує свій день додатковими дорученнями і відчуває від цього дискомфорт, що може призвести до неефективної управлінської діяльності, стресу і конфліктів у колективі. Крім того, необхідно пам'ятати, що не варто витрачати час на тривалі розмови, які відволікають від вирішення поставлених завдань.

**Прийом п'ятий – вміння чергувати роботу і відпочинок.** Для ефективної роботи необхідно дотримуватися кількох правил: протягом години 50 хвилин працювати, 10 хвилин відпочивати. Складні справи, що вимагають великої віддачі, чергувати з більш легкими, не докладаючи додаткових зусиль. Чим більша завантаженість – тим більше необхідно відпочивати. Фахівці рекомендують обов'язково враховувати біологічні ритми і в періоди підйому біологічної активності займатися роботою, що вимагає розумової напруги й уваги, а в періоди спаду біологічної активності, навпаки, вирішувати рутинні завдання.

Додатково до цього, у професійній діяльності керівник ПТНЗ повинен пам'ятати про певні, доволі прості, **правила самоменеджменту**. Водночас, поради та правила, описані в літературі, носять загальний рекомендаційний характер і, застосовуючи їх, необхідно коригувати з урахуванням особливостей свого темпераменту, здібностей, можливостей, мотивів.



**Правило перше:** заведіть щоденник. Він може виглядати по-різному: зберігатися на комп'ютері, бути друкованим виданням та ін. У щоденнику має бути зафіксовано всі справи, про які не можна забути.

**Правило друге:** складайте списки. Щоденні списки справ мають бути завжди доступні, тому невеликий щоденник необхідно постійно тримати під рукою.

**Правило третє:** не відкладайте справи. Не можна переносити справи день у день, відтягуючи їх рішення. Накопичені, невиконані справи можуть привести до стресу.

**Правило четверте:** встановлюйте межові терміни виконання справ. Якщо керівник схильний до постійного відкладання виконання важливих завдань на останній день, то краще встановлювати для себе межевий термін на один-два дні раніше поставленого часу.

**Правило п'яте:** завжди заохочуйте себе. За кожне виконане завдання призначайте собі невелику нагороду, тим самим мотивуючи себе на досягнення результату.

**Правило шосте:** не перевтомлюйтеся. Вмійте сказати собі «досить». Тільки чергуючи роботу і відпочинок, можна досягти результату не втомлюючись, в нормальному фізичному та емоційному стані.

#### **Методики мінімізації витрат часу**

У процесі аналізу та розроблення нових, ефективніших способів використання робочого часу



необхідно брати до уваги деякі практичні рекомендації, що дозволяють знизити витрати часу:

**1. Тут і зараз – тільки одна справа.** Зосередженість на конкретному питанні уможливить вирішення його швидко і з максимальною кількістю корисних результатів.

**2. Автоматизм нескладних щоденних справ.** Спочатку потрібно дуже ретельно проаналізувати свій робочий день, щоб визначити, якими саме нескладними справами потрібно займатися самому і доводити їх до автоматизму, а які краще делегувати підлеглим.

**3. Не звинувачуйте себе, якщо чогось не встигли.** Почуття провини є вкрай непродуктивним чинником і недоречним в управлінській діяльності керівника ПТНЗ, де основою більшості рішень має бути прагматизм. Дефіцит часу – це симптом, що вказує на необхідність приділити додаткову увагу плануванню свого робочого дня.

**4. Ефективний начальник – ефективний підлеглий.** Навіть якщо знайдено ідеальну формулу робочого дня і жодної хвилини часу не витрачається дарма, це не дасть потрібних результатів, якщо підлеглі не будуть ефективно справлятися зі своїми обов'язками і керівник не вимагатиме від них постійного вдосконалення.



**5. Досконалість – це міф.** Будь-яка справа має міру своєї закінченості. Так, якщо керівник ПТНЗ проводить попередню зустріч з потенційним соціальним партнером, зовсім не обов'язково замовляти в друкарні буклет, який ілюструватиме всі управлінські пропозиції. Досить буде написати їх від руки на листку паперу і згадати в розмові, а більш детально опрацювати тільки ті напрями, які

зацікавлять потенційного суб'єкта партнерської діяльності.

**6. Техніка правильного читання.** Є різні техніки швидкісного читання, але для керівника ПТНЗ важливо не вміння за короткий час прочитати максимальну кількість сторінок, а вміння виділяти в тексті важливе і другорядне.

**7. Уникання церемоній.** Іноді керівники хочуть показати свою важливість, підкреслюючи, що звернутися до них можна тільки через секретаря або за попереднім записом, або встановлюють складні процедури розгляду ділових паперів. Така політика не тільки негативно позначається на досягненні загальних цілей ПТНЗ, але здебільшого заважає працювати самому керівнику. Необхідна впорядкованість таких контактів, призначення спеціальних годин, коли кожен працівник ПТНЗ може звернутися зі своїм питанням безпосередньо до керівника.

**8. «Поспішати повільно».** Спокійне, розмірене виконання запланованих завдань – запорука успішного досягнення намічених результатів. У стані «цейтноту», коли очевидно, що робота не буде виконана в намічені терміни, крім тимчасових, діють ще й психологічні чинники, через що багаторазово зростає ймовірність здійснення помилок. Тому найкраще не доводити справи до такого стану, а за умови виникнення подібної ситуації, потрібно постаратися скоригувати початковий план і перебудувати роботу з мінімізацією негативних наслідків.

Впровадивши самоменеджмент в управлінський процес, керівник ПТНЗ зможе істотно підвищити свій професіоналізм, а саме:

- буде продуктивно починати свій робочий день відразу, не відкладаючи і не переносячи свої справи на пізніший термін;
- навчиться контролювати трудовий процес й аналізувати свій робочий день;
- буде систематично відстежувати терміни виконання поставлених завдань;
- підвищить управлінську результативність;
- навчиться виконувати поставлені завдання більш творчо, не витрачаючи на них зайвого часу та інших ресурсів;
- вивільнить резерви на інноваційні перетворення, саморозвиток і професійне зростання.

### Питання для обговорення



1. Передумови виникнення самоменеджменту як науки і практики?
2. Як ви розумієте сутність самоменеджменту керівника ПТНЗ?
3. В чому полягають завдання та функції самоменеджменту керівника ПТНЗ?
4. Основні концептуальні підходи до вивчення самоменеджменту керівника професійно-технічного навчального закладу
5. Зміст напрямів самоменеджменту. Структуруйте їх у логічну схему.
6. Принципи самоменеджменту. Поясніть їх зміст.
7. Чинники та методики самоменеджменту керівника ПТНЗ: конкретизуйте сутність, особливості та призначення.
8. Яка умова є основною у виконанні правил самоменеджменту?
9. Методики та прийоми планування й мінімізації витрат часу.
10. Яким чином результативність самоменеджменту керівника може вплинути на результативність інноваційних перетворень у ПТНЗ?



### Використана та рекомендована література

1. Возник І. В. Оновлення управління навчальним закладом [Текст] / І. В. Возник // Управління школою. – 2009. – № 4. – С. 8–15.
2. Вступ до самоменеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.kafedra-usnexa.narod.ru/Enp/kafedra/7samomen/7samomen1.html>.
3. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М.: Дело, 2001. – 320 с.
4. Градінарова О. О. Самоменеджмент: наук.-метод. реком. з вивчення дисципліни для студ. спец. 7.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» (за видами економічної діяльності) заоч. форми навчання / О. О. Градінарова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. – 126 с.

5. Дарченко Н. Д. Самоменеджмент керівника як сучасний метод поліпшення організації його праці [Електронний ресурс] / Л. А. Антоненко, Н. Д. Дарченко – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/25\\_PNR\\_2013/Economics/5\\_144072.doc.htm](http://www.rusnauka.com/25_PNR_2013/Economics/5_144072.doc.htm)
6. Добротворский И. Л. Самоменеджмент: практ. руководство для решения повседневных проблем: Эффективные технологии / И. Л. Добротворский. – М.: Приор-издат, 2003. – 267 с.
7. Друкер П. Эффективное управление : [пер. с англ.] / Питер Друкер. – Москва : АСТ [и др.], 2004. – 285 с.
8. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. Советы руководителям, как эффективно использовать рабочее время) / Лотар Зайверт / Пер. с нем. – М.: Экономика, 2001. – 267 с.
9. Ищенко В. И. Самоменеджмент инноваций как модель самостоятельного направления профессионально-педагогической деятельности учителя [Електронний ресурс] / В. И. Ищенко. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/samomenedzhment-innovatsiy-kak-model-samostoyatel'nogo-napravleniya-professionalno-pedagogicheskoy-deyatelnosti-uchitelya>.
10. Карпичев В. Самоменеджмент: Введение в проблему [Статья] / В. Карпичев, В. Варламов // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 3. – С. 103–106.
11. Кинан К. Самоменеджмент / К. Кинан; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 72 с.
12. Коддлер И. Успешная организация вашего времени / И. Коддлер. – М.: Олма-Пресс Инвест, 2003. – 64 с.
13. Колпаков В. М. Самоменеджмент: навч. посіб. / В.М. Колпаков. – К. : Персонал, 2008. – 528 с.
14. Кук М. Эффективный тайм-менеджмент: Как рационально спланировать свое рабочее и свободное время / Маршал Кук. – М.: Фаир-Пресс, 2003. – 336 с.
15. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент. Теория и практика: учеб. / Н. П. Лукашевич. – К.: Ника-Центр, 2007. – 344 с.
16. Лэкейн А. Время – деньги: Как стать хозяином своего времени и жизни / Алан Лэкейн; пер. с англ. О.Б. Мичковского. – Екатеринбург: Литур, 2001. – 189 с.
17. Ноздренко Е. А. Эффективный самоменеджмент: учеб. пособ. / Е. А. Ноздренко. – Красноярск: Краснояр. гос. ун-т, 2005. – 153 с.
18. Педагогіка вищої школи / за ред. З. Н. Курлянд. – К.: Знання, 2005. – 399 с.
19. Психодиагностическая методика «Анализ занятости» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://azps.ru/tests/kit/kit1006.html>.
20. Сакун А. А. Самоменеджмент: учеб. пособ. / А. А. Сакун, К. П. Аветисян, Н. А. Калугина. – Одесса: ОНАС им. А. С. Попова, 2012. – 144 с.
21. Самоменеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.studfiles.ru/preview/2426769/>.
22. Свистун В. І. Функції керівника професійно-технічного навчального



закладу, які сприяють розвитку організаційної культури [Електронний ресурс] / В. І. Свистун. – Режим доступу: [http://lib.iitta.gov.ua/2726/1/Тези\\_Організ\\_культура.pdf](http://lib.iitta.gov.ua/2726/1/Тези_Організ_культура.pdf).

23. Урок – кейс «Як керувати часом?» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://xvatit.com/school/sch-online/compet/139299-urok-keys-yak-keruvati-chasom.html>.

24. Хроленко А. Т. Самоменеджмент: Для тех, кому от 16 до 20 / А. Т. Хроленко. – М.: Экономика, 1996. – 139 с.

25. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе / Пер. с нем. – М.: АО Издат. группа «Прогресс-Интер», 1993. – 228 с.

26. Як навчитися керувати часом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bogushtime.com/blog/yak-navchitisya-keruvati-chasom>.

## Тема 5. ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПТНЗ

*Тему присвячено економічним методам управління ПТНЗ, необхідних для послідовного та комплексного їх використання на таких етапах управління, як: збирання та оброблення інформації щодо потреб споживачів освітніх послуг; аналізу освітньо-кваліфікаційних, галузевих, фінансово-економічних та інших можливостей ПТНЗ вчасно реагувати на трансформаційні процеси в суспільстві; прогнозування та планування керівниками ПТНЗ освітньої та виробничо-комерційної діяльності; прийняття інвестиційних рішень*

### 5.1. Загальна характеристика економічних методів управління ПТНЗ

На різних етапах управлінської діяльності застосовуються різноманітні спеціальні економічні методи. Єдиного визначення методу економічного аналізу наразі не існує, проте всі вони базуються на одній і тій сукупності спеціальних знань для аналітичного дослідження діяльності ПТНЗ, яка розглядається у русі, динаміці. Застосування економічних методів управління розпочинають із збирання даних про економічні явища і процеси, що їх відображають, тобто із **спостереження**. Однак, їх усвідомлення потребує аналізу, виявлення подібності і відмінності між ними (**порівняння**). Узагальнення результатів аналізу (**синтез**) неможливе без використання методів **індукції та дедукції**. Оскільки економічний аналіз оперує кількісною стороною явищ і процесів, то використовується система показників, числові значення яких встановлюються шляхом **вимірювання**. Ці показники формуються під впливом різноманітних факторів, тому визначення причинно-наслідкових зв'язків здійснюється шляхом побудови **аналітичних факторних моделей**, які передбачають застосування математичних символів і знаків, методу **абстрагування**. Крім того, вимір впливу факторів на результати діяльності, пошук резервів їх ефективності, а в кінцевому підсумку прийняття обґрунтованого управлінського рішення, неможливе без використання традиційних і **економіко-математичних методів**. Разом з тим, в умовах нестачі економічної інформації виникає необхідність застосування **інтуїції експертів**, які добре обізнані у галузі ПТО [13, с. 80].

Економічні методи досліджень, які застосовуються в сучасному менеджменті, дуже різноманітні, в межах цього розділу зосередимося на тих з них, які використовуються найчастіше.

Методи економічного аналізу поділяються на **формалізовані та неформалізовані**. До **формалізованих методів** належать такі, що можна описати точними залежностями, математично формалізованими зв'язками (формулами). Найбільш відомі з них:

**Класичні методи аналізу господарської діяльності та фінансового аналізу** – ланцюгових підстановок, арифметичних різниць, балансовий, відсоткових чисел, диференціальний, логарифмічний, інтегральний, простих та складних відсотків, дисконтування.

**Традиційні методи економічної статистики** – середніх та відносних величин, групування, графічний, індексний, елементарні методи обробки показників у динаміці.

**Методи математичної статистики вивчення зв'язків** – аналізи: кореляційний, регресивний, дискримінантний, дисперсійний, факторний, коваріаційний та ін.

**Економетричні методи** – матричні, теорії міжгалузевого балансу.

**Методи економічної кібернетики і оптимального програмування** – системного аналізу, лінійного, нелінійного, динамічного програмування та ін.

В основу *неформалізованих методів* економічного аналізу покладено принципи аналітичних процедур, логічного мислення та інтуїції. До них зокрема відносяться **методи дослідження операцій і теорій прийняття рішень** – теорії графів, ігор, масового обслуговування, сітьового планування і управління тощо (рис. 5.1).



**Рис. 5.1. Формалізовані і неформалізовані методи економічного аналізу**

Як бачимо, для аналізу існуючої ситуації навчально-виробничої та фінансово-економічної діяльності ПТНЗ, ретроспективного аналізу основних показників його функціонування за декілька попередніх років, можуть бути застосовані різноманітні методи економічного аналізу – як формалізовані так і неформалізовані. Однак, основною метою проведення ретроспективного аналізу є пошук шляхів підвищення ефективності діяльності ПТНЗ у майбутньому. Отже, ознайомимося з основними економічними методами прогнозування, які застосовуються у сучасному менеджменті з метою прийняття управлінських рішень.

## **5.2. Застосування методів економічного прогнозування у навчально-виробничій діяльності ПТНЗ**

Методи прогнозування це методи наукового передбачення, які застосовуються з метою здійснення планування на майбутнє та прийняття у зв'язку з цим правильних управлінських рішень. Найбільш популярними методами прогнозування в сучасній науці та у керівництві компаніями є: метод наївної екстраполяції, комбінування, експертної оцінки та кількісні методи, такі

як сценарії, метод Дельфі та метод історичних аналогій.

**До обчислювальних методів**, зокрема, входять ринкові випробування та обстеження ринку.

**Методи часових рядів** включають прогноз з використанням ковзного середнього, експоненціального згладжування, адаптивного фільтрування, екстраполяцій часових рядів, розкладання часових рядів та метод Бокса-Дженкінса.

**Методи асоціацій**, або причинності, включають корелятивний та регресійний аналіз, метод випереджальних індикаторів, економетричні моделі та модель “витрати-вихід”.

Як приклад **екстраполяції** можна навести припущення про те, що рівень інфляції наступного року залишатиметься таким самим, як поточного бюджетного року.

**«Експертний» прогноз** можна одержати, визначивши думки різних експертів про майбутнє сфери, щодо якої складається прогноз.

**Метод сценаріїв**, як правило, є описовим методом, у якому вивчається гадане майбутнє на основі впорядкованих описів.

**Метод Дельфі** передбачає послідовні експертні оцінки на основі зворотного зв'язку від оцінок попередника.

Назва **методу історичних аналогій** говорить сама за себе: “припусти, що майбутнє буде подібним до минулого”.

**Метод ринкових випробувань**, або **експериментального дизайну**, може включати, для прикладу, випробування кількох стратегій надання послуг з екстраполяцією ефективності, одержаної в експерименті, на все населення.

Іншим інструментом прогнозування можуть бути **обстеження**, особливо поздовжні.

Існують також **методи часових рядів**, які більше тяжіють до кількісного аналізу. Так, при прогнозі на основі ковзного середнього використовуються середні значення за попередні періоди для оцінки значень у майбутньому.

**Метод експоненціального згладжування** дозволяє оцінити майбутнє на підставі зважених комбінацій оцінок у часові точки (при цьому менш віддаленим у часі точкам приписується більша вага).

**Метод адаптивного фільтрування** є поєднанням окремих аспектів експоненціального згладжування — в ньому застосовуються зважені комбінації фактичних та оціночних наслідків у межах систематичних змін.

При застосуванні **методів екстраполяції часових рядів** для прогнозування майбутніх закономірностей беруться закономірності, що спостерігалися в минулому.

**Методи розкладення часових рядів** дозволяють прогнозувати майбутнє на основі тенденцій, сезонних чи циклічних закономірностей, виявлених у рядах даних. Метод Бокса-Дженкінса надто складний, але можна зазначити, що в ньому використовуються скориговані ковзні середні, вагові коефіцієнти та модельна ітерація до бажаного рівня.

За допомогою **кореляційних методів** причинних передбачень майбутнє оцінюється на основі історичних співвідношень між змінними. В **моделях регресійного прогнозування** застосовуються виведені рівняння, в яких

мінімізується дисперсія незалежних змінних з метою визначення оцінки майбутнього значення показника.

У *методі випереджальних індикаторів* використовується одна чи кілька попередніх змінних, які систематично зіставляються зі змінною передбачення, щоб одержати оцінку майбутнього значення.

В *економетричних моделях* застосовуються інтегровані системи одночасних рівнянь, що відображають історичні взаємозв'язки та економічну теорію, що дозволяє одержати оцінку стану в майбутньому.

В *моделях «витрати-вихід»* з метою прогнозування за допомогою складної матриці оцінюють майбутнє прямих та опосередкованих зв'язків.

Більшість наведених методів прогнозування (хоча вони на перший погляд здаються складними) можуть бути застосовані в інноваційному освітньому менеджменті навчальних закладів ПТО і є корисними для більшості орієнтованих на результат керівників. Доведемо це на прикладі застосування моделей «витрати-вихід» у навчально-виробничій діяльності ПТНЗ.

Методи аналізу «витрати-вихід» набувають особливої актуальності у період необхідності ухвалення рішень за умови існування обмежувальних чинників, таких як: обмеження попиту на освітні послуги; відсутність достатньої величини грошових коштів для оплати необхідних витрат. Методика обліку обмежувальних чинників передбачає використання прийомів, які дозволяють визначати максимальний дохід при обмежених постійних витратах.

Аналіз вигід та витрат (benefit-cost analyzes, інші назви – «витрати-результати», «користь-витрати», «витрати-прибутки») є раціональним методом ухвалення рішень. Він був заснований на концепції раціонального вибору, згідно з якою суб'єкти діяльності обирають ту з альтернатив управлінських рішень, яка надає найбільші вигоди порівняно із витратами на навчально-виробничій процес.

Як правило, під час ухвалення рішень керівнику ПТНЗ необхідно оцінити і порівняти всі можливі варіанти, перш ніж він зможе обрати зважене рішення. На цьому етапі виявляються позитивні та негативні сторони (якісні та кількісні) різних варіантів для визначення практичного ефекту кожного з них. Потім ці показники порівнюють і відбирають найбільш прийнятний варіант. Основне правило, якого треба дотримуватися полягає в тому, що варіант, у результаті якого досягається найбільша вигода у грошовому виразі (найкращі якісні показники) чи якнайменші витрати, є варіантом, який слід обирати за умови рівнозначності всіх інших показників.

Підхід до аналізу витрат і результатів доволі простий. Спочатку досліджується вся наявна інформація й установлюється сумарний результат щодо доходів і витрат щодо кожного з варіантів. Потім ці дані заносяться у таблицю довільної форми, у якій чітко протиставляються витрати і результати. Найскладнішим у аналізі вигід та витрат є встановлення великої кількості інформації, наданої для ухвалення рішення, уміння її аналізувати.

При аналізі вигід та витрат можуть використовуватися методи *маржинального* оцінювання результатів з метою забезпечення максимальних потоків готівки в майбутньому. При цьому аналіз може проводитися за такими напрямками:

- ухвалення рішень за наявності обмежувальних чинників (як у одно

- номенклатурному так і у багатономенклатурному виробництві);
- ухвалення рішень про власне виробництво чи закупівлю;
  - ухвалення спеціальних рішень про ціни реалізації;
  - розширення чи скорочення сегменту [3, с. 152-153].

*Застосування методу аналізу вигід і витрат керівником ПТНЗ за наявності обмежувальних чинників*

При ухваленні управлінських рішень обмежувальними чинниками можуть бути:

- обсяг реалізації продукції (послуг), тобто обсяг виручки – наявна межа – попит на продукцію;
- нестача учнів чи майстрів для виготовлення обсягу продукції у кількості для задоволення попиту;
- відсутність достатньої кількості матеріальних ресурсів для виготовлення необхідної кількості продукції;
- недостатня виробнича потужність (продуктивність технологічного обладнання, моральна чи фізична застарілість);
- відсутня достатня величина грошових коштів для оплати необхідних навчально-виробничих витрат.

Методика обліку обмежувальних чинників передбачає, що керівництво ПТНЗ бажає максимізувати прибуток, тобто застосування принципів змінного калькулювання, тобто отримання максимального доходу з одиниці обмеженого чинника.

*Приклад.* ПТНЗ випускає два види виробів: картузи і панамы, вихідні дані з виробництва яких наведені у табл. 5.1.

*Таблиця 5.1*

**Вихідні дані для аналізу беззбитковості виробництва та реалізації продукції ПТНЗ з урахуванням обмежувального чинника**

№ з/п	Показник	картуз	панамы
1	Прямі матеріальні витрати, грн.	2	5
2	Прямі трудові витрати, грн. (4 грн./год.)	8	4
3	Прямі накладні витрати, грн.	1	1
4	Всього змінних витрат, грн.	11	10
5	Ціна продажу, грн.	17	14
6	Очікуваний попит на продукцію у травні	4500	7500

У травні прямі трудові витрати обмежені 12000 годинами. Постійні витрати становлять 30000 грн.

Необхідно скласти виробничий план, який забезпечував би максимальний прибуток.

*Розв'язок.* Спочатку доводимо, що обмежувальним чинником саме дефіцит робітничих кадрів (табл. 5.2).

Проведені розрахунки свідчать, що обмежувальним чинником є робоча сила.

Визначення обмежувального чинника

№ з\п	Показник	картуз	панама	всього
1	Трудомісткість одиниці виробу, год.	2	1	х
2	Попит, шт..	4500	7500	х
3	Необхідні трудовитрати, год.	9000	7500	16500
4	Наявний бюджет робочого часу, год.	х	х	12000
5	Дефіцит робочого часу, год.	х	х	4500

Далі визначимо маржинальний дохід кожного найменування виробу в розрахунку на одиницю дефіцитного ресурсу, тобто на одну годину (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Розрахунок маржинального доходу на одиницю обмежувального ресурсу

№ з\п	Показник	картуз	панама
1	Ціна продажу, грн.	17	14
2	Змінні витрати на одиницю виробу, грн.	11	10
3	Маржинальний дохід на одиницю виробу, грн.	6	4
4	Трудомісткість одиниці виробу, грн.	2	1
5	Маржинальний дохід на 1 год. (тобто на одиницю обмежувального чинника), грн.	3	4

З наведених даних видно, що маржинальний дохід на одиницю виробу картуза становить 6 грн., а панам – 4 грн. однак за час, необхідний для виготовлення одного картуза (2 год.) можна виготовити 2 панам, тому що трудомісткість їх виготовлення становить 1 год. Оскільки дефіцитом є робоча сила, вигідніше виробляти панам, а не картузи.

Заключний етап – розроблення плану виробництва і реалізації продукції. при цьому необхідно врахувати, що слід випускати стільки панам, скільки потребує попит, а залишок фонду робочого часу використати на виготовлення картузів (табл. 5.4).

Розрахунки таблиці 5.4 свідчать про те, що ПТНЗ за наявності обмежувального чинника може отримати прибуток 13500 грн., що є можливим при використанні принципу змінного калькулювання.

Слід зазначити, що варіант, при якому спочатку виготовляється максимальна кількість виробів з більшою величиною доходу (картузів) не буде більш прибутковим. Так, можна виготовлювати 4500 шт. картузів за 9000 годин, а інші 3000 (12000-9000) годин виготовляти 3000 панам. Маржинальний дохід у цьому випадку становитиме 39000 грн. ( $4500 \times 6 + 3000 \times 4 = 27000 + 12000$ ). Отже, прибуток буде дорівнювати всього 9000 грн. ( $39000 - 30000$ ) [3, с. 154-157].

#### *Застосування методу аналізу вигід і витрат при визначенні ціни реалізації продукції, виготовленої при здійсненні навчально-виробничої діяльності*

Одним з основних чинників, що впливають на результати навчально-виробничої діяльності ПТНЗ є рівень відпускних цін на продукцію, роботи та послуги. Існують навіть випадки, коли вигідніше продати продукцію та

реалізувати роботи та послуги за ціною, нижчою за собівартість. Прийняття такого рішення доцільне тільки за умови, що додатковий дохід перевищує додаткові витрати і немає загрози деформації ринку.

*Приклад* (ціни в прикладі умовні).

Навчально-виробничий комбінат займається виробництвом гальмових колодок для автомобілів. Щомісяця він може виробляти 1000 од. виробу. Вихідну інформацію щодо витрат комбінату розміщено у табл. 5.5.

*Таблиця 5.5*

**Вихідна інформація щодо витрат навчально-виробничого комбінату по виготовленню гальмових колодок**

№ з\п	Показник	Сума
1	Прямі матеріальні витрати на одиницю виробу, грн.	6
2	Прямі трудові витрати на одиницю виробу, грн.	12
3	Прямі накладні витрати на одиницю виробу, грн.	2
4	Всього змінних витрат на одиницю виробу, грн.	20
5	Постійні витрати, грн.	2000

Навчально-виробничий комбінат одержав замовлення на закупівлю тільки 700 виробів за загальноприйнятою ціною 23 грн. за виріб. Одержання замовлення на 300 виробів при тій самій ціні було малоймовірно, але замовник згоден закупити залишок колодок по ціні 21 грн. за виріб. Чи варто комбінату приймати замовлення?

*Розв'язок.* На перший погляд навчально-виробничий комбінат повинен відмовитися від продажу колодок за ціною 21 грн. за виріб, тому, що ця ціна нижча за собівартість  $((6+12+2)+(2000:1000))$ . Постійні витрати, звісно, будуть лишатися незмінними, незалежно від того яке рішення прийме комбінат.

Розглянемо два варіанти виходу з ситуації.

Перший варіант: комбінат не погодився з умовами замовника і виробляє тільки 700 гальмових колодок. При цьому, зрозуміло, змінні витрати будуть менші.

Другий варіант: комбінат прийняв пропозицію замовника, тобто 700 виробів продаються за ціною 23 грн. за од., а 300 виробів за ціною 21 грн. за одиницю (табл. 5.6, 5.7).

*Таблиця 5.6*

**Розрахунок фінансового результату (I варіант)**

№ з\п	Показник	Розрахунок	Результат
1	Обсяг реалізації, грн.	700x23	16100
2	Прямі матеріальні витрати, грн.	700x6	4200
3	Прямі трудові витрати, грн.	700x12	8400
4	Прямі накладні витрати, грн.	700x2	1400
5	Всього змінних витрат, грн.		14000
6	Маржинальний дохід, грн.	16100-14000	2100
7	Постійні витрати, грн.		2000
8	Прибуток, грн.	2100-2000	100



**Розрахунок фінансового результату (II варіант)**

№ з\п	Показник	Розрахунок	Результат
1	Обсяг реалізації, грн.	$(700 \times 23) + (300 \times 21)$	22400
2	Прямі матеріальні витрати, грн.	$1000 \times 6$	6000
3	Прямі трудові витрати, грн.	$1000 \times 12$	12000
4	Прямі накладні витрати, грн.	$1000 \times 2$	2000
5	Всього змінних витрат, грн.		20000
6	Маржинальний дохід, грн.	$22400 - 20000$	2400
7	Постійні витрати, грн.		2000
8	Прибуток, грн.	$2400 - 2000$	400

Проведені розрахунки свідчать, що при другому варіанті прибуток більший на 300 грн. однак необхідно враховувати такі моменти: по-перше, продаж 300 одиниць виробу за ціною, нижчою від ринкової в цей момент у майбутньому може призвести до загального падіння ціни та, як наслідок, зниження доходів. По-друге, прийняття другого варіанта позбавляє керівництво можливості приймати інші замовлення за поточною ринковою протягом конкретного періоду. Отже, цей варіант можна приймати тільки в тому випадку, якщо керівництво не побоюється за свої довгострокові ринкові перспективи і немає кращих пропозицій від інших замовників [3, с. 170-174].

*Застосування методу аналізу вигід і витрат при прийнятті рішення розширення чи скорочення сегмента*

При проведенні маркетингових досліджень особливо важливого значення набуває сегментування ринку освітніх послуг, тобто визначення груп споживачів, на яких розрахована послуга, за певними ознаками. За Ф. Котлером основними принципами сегментування є географічний (регіональний); психогеографічний (за належністю до певних соціальних груп, типів особистості); поведінковий (привід для обирання послуги, статус споживача, відношення до конкретної освітньої послуги тощо); демографічний (вік, стать, рівень доходів сім'ї тощо) [6, с. 206].

Під сегментом розуміють вид продукції, тип замовника, географічний регіон чи інший елемент діяльності ПТНЗ, що може розглядатися з розширення чи скорочення обсягу цієї діяльності.

Аналіз інформації для прийняття управлінських рішень про розширення чи скорочення сегмента базується на калькулюванні змінних витрат, зіставленні маржинального доходу. Для прикладу візьмемо умовне ПТНЗ, яке реалізує свою продукцію у місті та за його межами.

*Приклад.* ПТНЗ м. Харкова реалізує продукцію у двох районних центрах: Чугуєві і Ізюмі. Оцінка витрат і доходів за кожною територією наведена у табл. 1. Витрати на реалізацію є постійними. Адміністративні витрати на утримання управлінського апарату загальні для всіх сегментів і обов'язкові у будь-якому випадку. Їх розподіляють за територією збуту відповідно до вартості реалізації (табл. 5.8).

В Ізюмському районі очікується скорочення збуту. Чи варто відмовлятися від цього сегменту з огляду на витрати?

**Вихідні дані про витрати на збут ПТНЗ**

Показник	Сегменти			Всього
	Харків	Чугуїв	Ізюм	
1. Обсяг реалізації, грн.	100000	50000	45000	195000
2. Собівартість реалізованої продукції, грн.	80000	30000	30000	140000
3. Маржинальний дохід, грн.	20000	20000	15000	55000
4. Витрати на реалізацію, грн.:				
- зарплата продавців, грн.;	8000	7000	7000	22000
- витрати на утримання відділу збуту, грн.;	3500	4000	4000	11500
- реклама	2500	2000	3000	7500
5. Адміністративно-управлінські витрати, грн.	5000	3500	3500	12000
6. Загальні витрати, грн.	19000	16500	17500	53000
7. Чистий прибуток (збиток), грн.	1000	3500	-2500	2000

*Розв'язок.* У випадку закриття сегмента реалізації в Ізюмському районі всі постійні витрати, пов'язані з утриманням адміністрації, будуть розподілені між сегментами, що залишилися. Тоді прибуток ПТНЗ буде такий (табл. 5.9).

Таблиця 5.9

**Вплив ліквідації сегмента реалізації на результати діяльності ПТНЗ**

Показник	До змін	Ліквідація сегмента в Ізюмському районі	Після змін
1. Обсяг реалізації, грн.	195000	-45000	150000
2. Собівартість реалізованої продукції, грн.	140000	-30000	110000
3. Маржинальний дохід, грн.	55000	-15000	40000
4. Витрати на реалізацію, грн.:			
- зарплата продавців, грн.;	22000	-7000	15000
- витрати на утримання відділу збуту, грн.;	11500	-4000	7500
- реклама	7500	-3000	4500
5. Адміністративно-управлінські витрати, грн.	12000	-	12000
6. Загальні витрати, грн.	53000	-14000	39000
7. Чистий прибуток (збиток), грн.	2000		1000

З розрахунків можна зробити висновок про те, що майбутній прибуток ПТНЗ скоротиться на 1000 грн. у разі закриття сегмента в Ізюмському районі. У випадках, коли сегмент ПТНЗ може забезпечити маржинальний дохід для покриття загальних і неминучих постійних витрат, його не слід закривати за умови, що устаткування не має альтернативного застосування з більшим прибутком і що прийняття рішення не завдасть шкоди реалізації в інших сегментах [3, с. 174–176].

**5.3. Методи стратегічного планування діяльності ПТНЗ**

*Стратегічне планування діяльності* навчальних закладів базується також на відомих специфічних методах перспективного планування в освітньому менеджменті. Отже, будь-яка модель управління ПТНЗ має ґрунтуватися на певній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету його функціонування, механізми взаємодії суб'єктів

управління, характер стосунків між окремими ланками його внутрішньої структури, ступінь впливу зовнішнього середовища на розвиток [8].

Відтак, *стратегічне управління* – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності навчального закладу, що надає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з навчальними можливостями закладу освіти та приводити їх у відповідність шляхом розробки й реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [14, 15].

*Концепція стратегічного управління навчальним закладом* професійної освіти можлива лише тоді, коли навчальний заклад у своїй діяльності є стратегічно орієнтованим [7].

До переваг стратегічно орієнтованих навчальних закладів відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні;

- можливість вивчати і враховувати об'єктивні (внутрішні та зовнішні) фактори, що формують зміни в діяльності навчального закладу;

- можливість отримати необхідні позиції для прийняття керівниками стратегічних і тактичних рішень;

- можливість зробити навчальний заклад більш керованим, оскільки за наявності стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань і показників діяльності;

- можливість встановлення більш гнучкої системи стимулювання педагогічного персоналу та його адаптивності до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи координування, контролю й аналізу [5].

*Стратегічне планування у ПТНЗ* має спиратися на методологічний інструментарій оцінювання діяльності навчального закладу для можливості контролю діяльності та аналізу відповідності останньої початковій меті, у тому числі **моделі оцінювання роботи освітніх закладів**.

Пошук та спроби застосування різноманітних моделей оцінювання діяльності навчального закладу притаманний для більшості країн, зокрема у різний час подібні моделі запроваджувалися в діяльність навчальних закладів Європи, США і Канади [2]. Так, наприклад, відома **модель, в основу якої покладено відповідність навчального закладу нормам і стандартам**. Тобто застосування цієї моделі необхідно для контролю відповідності діяльності ПТНЗ встановленим нормам і стандартам, у протилежному випадку від керівництва навчального закладу можуть вимагати плану вдосконалення роботи чи навіть закрити навчальний заклад.

**Модель вихідного контролю** сконцентрована на приділенні значної уваги елементам діяльності закладу освіти, тому що основною метою запровадження моделі є визначення сильних та слабких сторін досягнутих результатів незалежно від характеристики учнів. Така модель передбачає проведення частого тестування й негайну оцінку, для того, щоб викладачі й майстри мали змогу оперативно внести зміни до процесу навчання.

**Модель контролю досягнень** передбачає окрім застосування показників

результатів роботи закладу освіти ще й показники його загального внеску в діяльність та розвиток району, міста, регіону тощо. Автори моделі виходять з того, що порівняння окремих навчальних закладів стимулює конкуренцію й змушує викладачів забезпечувати більш високий рівень освіти. Важливим елементом при застосуванні цієї моделі є вибір для порівняння навчальних закладів, які знаходяться у відносно рівних умовах. У протилежному випадку, застосування даної моделі буде некоректним.

**Модель з використанням даних про процес навчання** передбачає додаткове використання даних про процес, які відбуваються у середині навчального закладу. На початку 80-х була розроблена модель «п'яти факторів» серед яких зокрема виділялись такі [2]:

- сильне адміністративне керівництво;
- сприятливий внутрішній клімат;
- орієнтація на базові академічні навички;
- очікування більш високих результатів від учнів зі сторони викладачів;
- система контролю за досягненнями учнів.

Слід зазначити, що незважаючи на те, що ця модель є значною мірою обґрунтованою й дієвою, доведення того, що саме ці п'ять факторів є найбільш значущими відсутні. На практиці реалізують й інші моделі, здатні враховувати різноманітні процеси, які відбуваються у навчальному закладі. Зазвичай експерти визначають бали паралельно за результат і за процес, з метою ілюстрації того, що між процесом і результатом існує взаємозалежність.

**Модель «від досягнутого»** побудована на змінах у досягненнях учнів. В основу покладено припущення про те, що зміни в темпах розвитку учня можуть досить адекватно характеризувати якість роботи навчального закладу. Однак реалізація цього проекту стикається з технологічними труднощами, пов'язаними зі створенням еквівалентних тестів для різного періоду навчання.

**Модель «вимірювання досягнень»** вважається найбільш якісною на теперішній час. В її основу покладено розуміння того, що досягнення одного й того ж навчального закладу можуть змінювати рік від року. Ці зміни можуть бути викликані соціально-економічними факторами, факторами соціальної неоднорідності, випадковими відхиленнями. Тому для побудови моделі ефекту необхідно враховувати фактори внеску, процесу й результату щодо послідовної зміни складу учнів одного віку, з метою найбільш повної інформації про внесок навчального закладу. Окрім того, такий підхід дозволяє оцінювати вплив специфічних змін, які навчальний заклад здійснив за власною ініціативою.

Аналіз підходів до оцінювання ефективності роботи, моніторингу розвитку освіти, методичних основ стратегічного планування конкретного закладу освіти й конкретної освітньої системи, зокрема на заході, дозволив зробити висновок про необхідність застосування стабільних показників вимірювання протягом декількох років та здійснення аналізу і планування результатів з урахуванням тих особливостей, у яких змушений працювати кожний освітній заклад.

### **Цікаво знати!**

Одна з найважливіших змінних, від якої залежить успіх організації, – конкурентоспроможність. Очевидно, здатність прогнозувати дії конкурентів означає перевагу для будь-якого навчального закладу. ТЕОРІЯ ІГОР — метод моделювання оцінки дії

ухваленого рішення на конкурентів. Теорію ігор спочатку розробили військові з тим, щоб в стратегії можна було врахувати можливі дії супротивника.

В бізнесі ігрові моделі використовуються для прогнозування реакції конкурентів на зміну цін, нові кампанії підтримки збуту, пропозиції додаткового обслуговування, модифікацію і освоєння нової продукції. Якщо, наприклад, за допомогою теорії ігор керівництво встановлює, що при підвищенні цін конкуренти не зроблять того ж, воно, ймовірно, повинне відмовитися від цього кроку, щоб не потрапити в не вигідне положення в конкурентній боротьбі. Теорія ігор використовується не так часто, як інші описувані тут моделі. На жаль, ситуації реального миру часто дуже складні і настільки швидко змінюються, що неможливо точно спрогнозувати, як відреагують конкуренти на зміну тактики фірми. Проте, теорія ігор корисна, коли вимагається визначити найважливіші і вимагаючи обліку чинники в ситуації ухвалення рішень в умовах конкурентної боротьби. Ця інформація важлива, оскільки дозволяє керівництву врахувати додаткові змінні чи чинники, що можуть вплинути на ситуацію, і тим самим підвищує ефективність рішення.

Теорія ігор – це математична теорія конфліктних ситуацій. Основними обмеженнями цієї теорії є припущення про повну розумність суперника і прийняття при вирішенні конфлікту найбільш обережного «перестраховочного» рішення. Основними питаннями теорії ігор, які виникають в комерційній діяльності, є: 1) в чому полягає оптимальність поведінки кожного з ігроків у грі, які властивості стратегій слід вважати ознаками оптимальності; 2) чи існують стратегії гравців, які б володіли атрибутами оптимальності; 3) якщо існують оптимальні стратегії, то як їх знайти. Якщо інформація про дії протилежної сторони буде відсутньою, то гравця будуть багаторазово застосовувати чисті стратегії випадковим образом з визначеною вірогідністю. З викладеного випливає, що змішана стратегія гравця – це повний набір його чистих стратегій при багаторазовому повторенні гри в одних і тих умовах з заданими ймовірностями. Для застосування змішаних стратегій потрібні наступні умови: гравцями використовується випадкова суміш чистих стратегій з відповідними ймовірностями; гра багаторазово повторюється в одних і тих же умовах; при кожному із ходів один гравець не інформований про вибір стратегії іншим гравцем; допускається усереднення результатів ігор. Принцип, що диктує гравцям вибір відповідних стратегій (максимінної і мінімаксної), в теорії ігор називається принципом мінімакса. Цей принцип був вперше сформульован Дж. фон Нейманом в 1928 р.

#### **5.4. Характеристика методів економіко-математичного моделювання**

*Економіко-математичні методи* – умовна назва комплексу наукових напрямів у дослідженні економічних процесів методами математики і кібернетики. Найважливішим у використанні математики в економіці є математичне моделювання економічного явища, ситуації чи процесу для вивчення певного аспекту в його розвитку.

Дослідження різноманітних процесів, у тому числі й економічних, як правило, починається з їх моделювання, тобто відображення реального процесу через математичне співвідношення. При цьому складають рівняння чи нерівності, які пов'язують різні показники процесу, що досліджується і складають систему обмежень. У цих співвідношеннях виділяють такі змінні, перетворюючи які можна отримати оптимальне значення основного показника всієї системи (прибуток, доход, витрати). Відповідні методи узагальнюються під назвою «математичне програмування» чи «методи дослідження операцій».

Найширше застосування в економіці знаходять такі методи:

– лінійне програмування, що дозволяє сформулювати завдання оптимізації у вигляді лінійних обмежень і лінійної цільової функції;

– динамічне програмування, розраховане на вирішення багатоступеневих завдань оптимізації;

– цілочисельне програмування, яке дозволяє вирішити оптимізаційні завдання, в тому числі завдання оптимального розподілу ресурсів.

Існує ціла низка таксономій моделей для прогнозування У цій таксономії застосовуються критерії: часу; питань, на які потрібно дати відповідь; вимог до ресурсів; вхідних даних та результатів методу. Критерій часу поділяється на тривалість, терміновість та частоту з відповідними питаннями, що стосуються прогнозного періоду (коротко-, середньо- чи довготерміновий), терміновості та періодичності необхідного оновлення даних. Оскільки більшість із тих, хто приймає рішення, прагне мати прогноз, що сягає якнайдалі в майбутнє, цей критерій має не останнє значення. Однак, як правило, чим ширший горизонт прогнозування, тим складніший аналіз і тим більших ресурсів він вимагає. На основі цієї таксономії Джерджофф та Мердік розробили чотири основні методи прогнозування: метод суджень, обчислювальний, метод рядів даних та метод асоціацій, чи причинності.

### **Цікаво знати!**

Розвиток економіко-математичних досліджень відбувався у трьох напрямках: політекономія, статистика, економетрика.

Засновником математичної школи в політекономії є французький учений О. Курно, який 1838 р. опублікував свою працю «Дослідження математичних принципів теорії багатств». Представники цієї школи (теоретики-економісти) намагалися математичними методами дослідити проблеми економічної теорії. Вони зробили значний внесок у розробку кількісного аналізу багатьох економічних проблем, зокрема, застосування показників граничних витрат і граничних ефектів у раціональному господарюванні, кривих байдужості і ядер економічних систем (Ф. Еджуорт), повних витрат ресурсів, визначення багатоцільового оптимуму (В. Парето), визначення економічної рівноваги (Л. Вальрас). Але їхні праці не мали конкретного застосування в господарюванні, і це певною мірою дискредитувало ідею використання математичних методів в економіці.

Статистичний напрям, що виник на рубежі XX ст., намагався вивчати економічні цикли і прогнозувати господарську кон'юнктуру методами математичної статистики: з погляду методології твердження представників статистичного напрямку були цілковитою протилежністю математичному напрямку. Вони вважали, що на основі статистичного аналізу можна обґрунтовувати будь-яку теорію. Було створено чимало математико-статистичних моделей економічних явищ. Характерним прикладом таких моделей є модель прогнозування господарської кон'юнктури – «господарський барометр», що поєднує три криві: фондового ринку, товарного ринку, грошового ринку, які розраховують за соціальними індексами. При вивченні названих ринків з'ясувалося, що характер їх зміни дуже подібний, але вони зміщені в часі таким чином, що перша крива випереджає другу на 8 місяців, а друга випереджає третю на 4 місяці.

Таким чином, вивчаючи характер зміни одного ринку, можна прогнозувати зміну іншого. Такі моделі були ефективними в умовах економічної стабільності, але вони неспроможні були робити прогноз в умовах структурних зрушень у народному господарстві. Статистичний напрям, хоч і не був позбавлений недоліків, заклав методологічні основи обробки економічної інформації, статистичних узагальнень і статистичного аналізу, що знайшли своє застосування і розвиток при створенні математичних моделей в економічному аналізі й прогнозуванні.

Третій напрям (економетрика) намагався поєднати переваги двох попередніх, а саме: теоретичний аналіз, використання статистичної інформації, застосування математичних

методів. Економетрика завдяки швидкому розвитку розділилася на низку напрямів, у яких нерідко проблеми політекономії відходили на задній план, а на зміну їм приходили проблеми емпірико-статистичного, прикладного характеру. У широкому значенні економетрика – наука, яка проводить економічні дослідження за допомогою математичних методів. У вузькому значенні завдання економетрики — побудова математичних моделей економічних процесів чи ситуацій, оцінка параметрів у цих моделях. Складовою економетрики є математична економіка, що займається математичним дослідженням теоретичних моделей народного господарства.

### **5.5. Методи оцінювання ефективності управління ПТНЗ у конкурентному середовищі**

*Ефективність* – це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління, тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення ефективності ПТНЗ. Залежно від характеру розроблених заходів об'єктом оцінювання ефективності можуть бути: управління в цілому (система, організація, методи), його структура, рівень використання управлінської праці, ефективність роботи кожного структурного підрозділу.

*Ефективність окремих заходів управління* пов'язана з раціоналізацією системи управління (зміна структури управління, норм управління і обслуговування; забезпеченість кваліфікованими кадрами тощо), можна оцінити за допомогою такого статистичного методу як **факторний аналіз**. При цьому слід обов'язково враховувати вплив інших факторів на формування кінцевих результатів начально-виробничо-фінансової діяльності ПТНЗ (якість професійного навчання, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, кваліфікованими педагогічними кадрами, соціально-відповідальний характер інклюзивного навчального середовища тощо).

Зазначимо, що ефективність будь-якого процесу неможливо визначити за допомогою однієї формули, чи навіть одного методу через те, що ефективність вимірюється низкою взаємопов'язаних інтегрованих показників.

Так, формування системи управління розвитком ПТНЗ повинно враховувати зацікавленість різних суб'єктів – учасників корпоративних відносин (учнів, педагогічного колективу, роботодавців, соціальних партнерів, громадян) в оптимізації різних напрямів діяльності навчального закладу на базі неоднакових критеріїв, що обумовлює необхідність розробки **інтегрального багатокритеріального показника**, який відповідає мотиваційному, аксіологічному, когнітивному, креативному і рефлексивному критеріям. У якості такого показника можна запропонувати використовувати **рівень конкурентоспроможності** ПТНЗ – комплексну характеристику ПТНЗ у визначений період часу, що відображає його здатність на даному сегменті ринку здійснювати ефективне (беззбиткове) надання освітніх послуг, забезпечуючи більш високу оцінку споживачами якостей даних послуг порівняно з аналогічними послугами конкурентів, а також зростання вартості ПТНЗ як об'єкта корпоративних відносин на ринку ринкових послуг [12].

*Ефективність ПТО* можна виміряти за такими напрямками:

- зміст професійного навчання та його комплексно-методичне забезпечення;
- доступність професійно-технічної освіти;

- трудова успішність випускників;
- кадровий потенціал навчального закладу;
- матеріально-технічна база;
- фінансування.

Оцінку конкурентоспроможності ПТНЗ ми пропонуємо здійснити за такими показниками:

- рівень конкурентоспроможності освітніх послуг і результатів повчально-виробничої діяльності;
- ступінь створення (руйнації) вартості ПТНЗ;
- показники якості та споживчої вартості освітніх послуг;
- показники фінансової стійкості, ефективності господарської діяльності.

Характеризуючи конкурентоспроможність ПТНЗ, слід зупинитися на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях управління розвитком навчального закладу (включаючи конкурентоспроможність освітніх послуг, конкурентоспроможність системи управління та конкурентоспроможність ПТНЗ у цілому) (табл. 5.10).

Таблиця 5.10

Рівні конкурентоспроможності ПТНЗ	
Рівні конкурентоспроможності ПТНЗ	
Оперативний рівень	Конкурентоспроможність освітніх послуг
Тактичний рівень	Конкурентоспроможність системи управління (фінансова стійкість)
Стратегічний рівень	Конкурентоспроможність ПТНЗ (споживча ринкова вартість)

Джерело: [12].

Отже, саме характеристика конкурентоспроможності надає можливість сформулювати основні дії щодо удосконалення системи управління розвитком ПТНЗ: визначення на підставі вхідних параметрів цільової орієнтації системи управління розвитком ПТНЗ; проведення аналізу факторів конкурентоспроможності (якість освітніх послуг, фінансова стійкість, ринкова вартість); розробка системи показників, що визначають ефективність роботи навчального закладу по кожному об'єкту й рівню управління; формування завдань і функціональної структури системи управління розвитком ПТНЗ; розробка механізмів управління, що мають бути реалізовані для досягнення запланованих показників конкурентоспроможності [12, с. 240-244].

Разом з тим, економічні методи управління навчальними закладами мають відповідати потребам сучасного освітнього інноваційного менеджменту (рис. 5.2).





Рис. 5.2. Класифікація інновацій для потреб освітнього менеджменту у ПТНЗ  
Джерело: розроблено з використанням [16].

За об'єктом управління виділяємо два види інновацій: процесні (під процесом ми розуміємо процеси навчання й управління) та людського капіталу. Останній в сучасних умовах набув найбільшої ваги, оскільки без нього неможливе існування процесних інновацій. Інновації людського капіталу передбачають розробку нових методів управління знаннями викладачів, майстрів та учнів ПТНЗ, підвищення їх професійного рівня та здатності до продукування інноваційних ідей.

**Інноваційна спрямованість економічних методів** та прийомів управління ПТНЗ підтверджується їх орієнтованістю на кінцевий результат, а саме – підвищення ефективності освітнього менеджменту з метою формування конкурентоспроможного навчального закладу на ринку освітніх послуг. Адже *інновація* – це кінцевий результат впровадження новації (продукт, послуга, процес тощо), який призвів до отримання економічного, соціального, екологічного та

інших видів ефекту [16, с. 21]. Інноваційна діяльність – це особливий вид діяльності людини, спрямований на оновлення й удосконалення певної системи, забезпечення її прогресивного розвитку. Метою інноваційної діяльності є оновлення, вдосконалення, певної системи. Результатом – підвищення ефективності функціонування системи [1, с. 29].

У залежності від новизни інновацій, що запроваджуються, залежить стратегічний розвиток навчального закладу, та, як наслідок, використання певних методів і моделей прийняття управлінських рішень у освітньому менеджменті ПТНЗ, серед яких слід особливо виділити методи аналізу вигід і витрат (*benefit-cost analyzes*, який був докладно розглянутий нами у попередньому параграфі), **моделі фінансового управління ПТНЗ** [3, с. 150].

*Моделі фінансового управління* передбачають застосування: перспективного фінансового планування діяльності ПТНЗ, що є основою його фінансової стратегії; поточного та оперативного фінансового планування (бюджетування); управління основними та оборотними активами навчального закладу, методів прийняття інвестиційних рішень.

*Методи прийняття стратегічних управлінських рішень* включають в себе комплексне оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища ПТНЗ, аналізу його конкурентних позицій за допомогою *SWOT-аналізу* (для визначення сильних та слабких сторін конкурентної позиції, співставлення переваг та загроз); *SPASE-методу*, який передбачає розрахунок зваженої оцінки за критеріями фінансової стабільності, конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, привабливості сектору економіки, для якого готують кваліфікованих робітників; використання матричних моделей прогнозування тощо.

## 5.6. Методи прийняття інвестиційних рішень керівниками ПТНЗ

Як вже зазначалося, тактичний та стратегічний рівні конкурентоспроможності ПТНЗ визначаються відповідно конкурентоспроможністю системи управління (фінансова стійкість) та конкурентоспроможністю ПТНЗ у цілому (споживча ринкова вартість). Вважаємо, що тактичний й стратегічний рівні конкурентоспроможності ПТНЗ значною мірою залежать від управлінських рішень щодо *напрямів інвестування як власних так і залучених коштів*.

Ступінь відповідальності за прийняття інвестиційного проекту у рамках того чи іншого напрямку різна. Так, якщо мова йде про заміну наявних виробничих потужностей, рішення може бути прийнято достатньо безболісно, оскільки керівництво ПТНЗ чітко уявляє собі, у якому обсязі і з якими характеристиками необхідні нові основні засоби. Завдання ускладнюється, якщо мова йде про інвестиції, пов'язані з поширенням основної діяльності, оскільки у цьому випадку необхідно урахувати низку нових чинників: можливість зміни позиції ПТНЗ на ринку освітніх послуг, доступність додаткових обсягів матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, можливість освоєння нових ринків тощо.

Нерідко рішення повинні прийматися в умовах, коли є ряд альтернативних чи взаємозалежних проектів. У цьому випадку необхідно зробити вибір одного

чи декількох проектів, опираючись на деякі критерії. Очевидно, що таких критеріїв може бути декілька, а ймовірність того, що будь-який один проект буде кращий за інші за всіма критеріями, як правило, значно менше одиниці.

Два аналізованих проекти називаються *незалежними*, якщо рішення про прийняття одного з них не впливає на рішення про прийняття іншого.

Два аналізованих проекти називаються *альтернативними*, якщо вони не можуть бути реалізовані одночасно, тобто прийняття одного з них автоматично означає, що другий проект має бути відхилено.

В умовах ринкової економіки можливостей для інвестування досить багато. Разом з тим будь-який ПТНЗ має обмежені фінансові ресурси, доступні для інвестування. Тому постає задача оптимізації інвестиційного портфеля.

Вагоме значення має ризик. Інвестиційна діяльність завжди здійснюється в умовах невизначеності, ступінь якої може значно варіювати. Так, в момент придбання нових основних засобів ніколи не можна точно передбачити економічний ефект цієї операції. Тому рішення нерідко приймаються на інтуїтивній основі.

Прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних формалізованих та неформалізованих методів та критеріїв. Ступінь їх сполучення визначається різними обставинами, у тому числі і тим з них, наскільки менеджер ознайомлений з наявним апаратом, який може бути застосованим у тому чи іншому конкретному випадку. У вітчизняній та іноземній практиці є цілий ряд формалізованих методів, за допомогою яких розрахунки можуть служити основою для прийняття рішень в сфері інвестиційної політики (табл. 5.11).

Таблиця 5.11

### Методики прийняття інвестиційних рішень та розрахування ефективності їх використання

Методика	Коротка характеристика	Сфера застосування
Розрахунок ефективності інвестиційних рішень	<p>Розраховується через показник <i>Чистої приведеної вартості</i> – NPV (Net Present Value) через коефіцієнт дисконтування</p> <p><math>P_t</math> – сьогоднішня вартість 1 грн., яка буде визначена через <math>t</math> років та грошовий потік;</p> <p><math>C_t</math> – приріст надходжень у році <math>t</math> – приріст витрат у році <math>t</math></p> $NPV = \sum_{t=0}^n P_t C_t$ <p>Якщо <math>NPV &gt; 0</math>, то проект можна приймати, якщо <math>NPV &lt; 0</math> – ні. Критерієм ефективності може також виступати IRR (Internal Rate of Return) – внутрішня норма доходності (таке значення ставки дисконтування, при якій сумарна чиста приведена вартість грошових потоків по інвестиційному проекту дорівнює нулю).</p> $\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1 + IRR)^t} = 0$	Найчастіше використовується на практиці [11].
Розрахунок для порівняння різних альтернативних джерел фінансування	<p><math>PZ = V \cdot d(t)</math>, де</p> <p><math>t</math> – термін, на який залучені ресурси;</p> <p><math>PZ</math> – величина плати за використання ресурсів;</p> <p><math>V</math> – обсяг залучення позикових ресурсів;</p> <p><math>d</math> – коефіцієнт, який відбиває зв'язок оплати за</p>	Можливі альтернативи залучення коштів описуються допоміжними умовами у формі рівнянь

	використання ресурсів з їх обсягом (тобто % за використання у вартісному вигляді).	(нерівностей) [4].
Формула визначення використання короткострокового кредиту	$\Delta\Phi = \Phi_1 - \Phi_2$ , де $KE = \Delta\Phi_k / K$ $\Delta\Phi$ – зміна фінансового результату (прибутку, збитку) під впливом кредиту, грн.; $\Phi_1$ – фінансовий результат за умови використання кредиту, грн.; $\Phi_2$ – фінансовий результат без використання кредиту, грн.; $KE$ – коефіцієнт ефективності використання короткострокових вкладень, грн.; $K$ – обсяг залученого кредиту, грн.	Розрахунок ефективності короткострокових вкладень через їх вплив на зміни фінансового результату [9].

Джерело: [10].

Якогось універсального методу, придатного для всіх випадків життя, не існує. Ймовірно, управління все ж у більшій мірі є мистецтвом, ніж наукою. Тим не менше, маючи деякі оцінки, отримані формалізованими методами, навіть умовні, легше приймати кінцеві рішення.

*Критерії прийняття інвестиційних рішень:*

1. Критерії, які дозволяють оцінити реальність проекту:

- нормативні критерії (правові), тобто норми національного, міжнародного права, вимоги стандартів, конвенцій, патентоможливості тощо;
- ресурсні критерії за видами:
- науково-технічні критерії;
- технологічні критерії;
- виробничі критерії;
- обсяг та джерела фінансових ресурсів.

2. Кількісні критерії, які дозволяють оцінити доцільність реалізації проекту:

- відповідність мети проекту на довгу перспективу цілям розвитку інвестиційного середовища;
- ризики та фінансові наслідки (чи ведуть вони додатково до інвестиційних видатків чи зниження очікуваного обсягу освітніх послуг, виробництва, ціни продажу);
- ступінь стійкості проекту;
- ймовірність проектування сценарію та стану інвестиційного середовища.

3. Кількісні критерії (фінансово-економічні), які дозволяють вибрати із тих проектів, реалізація яких доцільна (критерії сприйняття):

- вартість проекту;
- чиста поточна вартість;
- прибуток;
- рентабельність;
- внутрішня норма прибутку;
- період окупності;
- чутливість прибутку до горизонту (строку) планування, до змін у діловому середовищі, до помилки в оцінці даних.

В цілому, прийняття інвестиційного рішення потребує спільної роботи багатьох людей з різною кваліфікацією і різними поглядами на інвестиції. Тим не менш, останнє слово залишається за фінансовим менеджером (директором ПТНЗ),

який притримується деяких правил.

*Правила прийняття інвестиційних рішень:*

1. Інвестувати кошти має сенс тільки в тому випадку, якщо рентабельність інвестицій більше темпів росту інфляції;

2. Інвестувати має сенс тільки у найбільш рентабельні з урахуванням дисконтування проекти.

Таким чином, рішення про інвестування в проект приймається, якщо він задовольняє за такими *критеріями*:

- дешевизна проекту;
- мінімізація ризику інфляційних втрат;
- короткість строку окупності;
- стабільність чи концентрація надходжень;
- висока рентабельність як така та після дисконтування;
- відсутність більш вигідних альтернатив.

На практиці мають обиратися проекти не стільки більш прибуткові та найменш ризиковані, скільки ті, які краще за всі вписуються у стратегію розвитку навчально-виробничо-фінансового менеджменту ПТНЗ.

### **Питання для обговорення**

1. Які методи економічного аналізу відносяться до формалізованих. В чому їх сутність?
2. Сфера застосування методів економічного прогнозування.
3. Які основні методи економічного прогнозування?
4. В чому сутність методу вигід та витрат (benefit-cost analyzes)?
5. В чому полягає сутність концепції стратегічного управління?
6. В чому сутність економіко-математичних методів?
7. В чому сутність ефективності управлінської діяльності?
8. За якими основними критеріями вимірюється ефективність діяльності навчального закладу?
9. Роль керівника навчального закладу у прийнятті інвестиційних рішень.

### **Використана та рекомендована література**

1. Артющина М.В. Психологічні та педагогічні основи підготовки студентів економічних спеціальностей до інноваційної діяльності : монографія / М.В. Артющина. – К. : КНЕУ, 2009. – 271 [1] с.
2. Боровкова Т. И. Мониторинг развития системы образования. Часть 2. Практические аспекты: учеб. пособ. / Т.И. Боровкова, И.А. Морев. – Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2004. – 134 с.
3. Гаркуша Н.М. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. / Н.М. Гаркуша, О.В. Цуканова, О.О. Горошанська. – К.: Знання. 2011. – 591 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
4. Глущенко В.В. Сучасні питання фінансового забезпечення підприємств сільського господарства / В.В. Глущенко, В.С. Лобас. – Харків: СПД ФО Лубірка Л.М., 2005. – 82 с.
5. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посіб. / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.

6. Котлер Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. : пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 656 с.
7. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х.: Основа, 2007. – 448 с.
8. Мельник В. К. Технологія планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / В.К. Мельник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/3/10melgee.pdf>
9. Нізельська І. А. Ефективність використання короткострокових кредитів аграрними підприємствами та шляхи її підвищення : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нізельська Інна Андріївна. – К, 2007. – 230 с.
10. Палькевич Ю. С. Фінансово-економічна діяльність сільськогосподарських підприємств та її регулювання : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Палькевич Юлія Святославівна. – Житомир, 2012. – 168 с.
11. Реструктуризація та фінансове оздоровлення сільськогосподарських підприємств / [В. М. Бобік, М. О. Дзюба, Т. А. Жеребка та ін.] ; за ред. Т. О. Осташко, Ю. Я. Кухарук, Н. Б. Спичак, М. І. Пугачова. – К.: ІАЕ УААН, 2005. – 477 с.
12. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика: монографія / за наук. ред. В.В. Олійника / Л. М. Сергеева. – К.-Херсон: Айлант, 2013. – 452 с.
13. Теорія економічного аналізу : підруч. / В. М. Серединська, О. М. Загородна, Р. Ф. Федорович; за ред. Р. Ф. Федоровича. – Тернопіль: Укрмедкнига», 2002. – 320 с.
14. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Учебник для ВУЗов] / А. А. Томпсон, Дж. А. Стикланд / пер. с 9-го англ. изд. – М.: Инфра-М, 2001 – 412 с.
15. Шерньова З.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шерньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
16. Янковська О. І. Управління інноваційними процесами в приватних сільськогосподарських підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Янковська Ольга Іванівна. – Житомир, 2011. – 165 с.

Додатки

Додаток А.1

**ПРОГРАМА**

**тренінгу**

**ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ  
ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ  
НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ**

**ПОРЯДОК РОБОТИ**

**23 жовтня 2013 р.**

10<sup>00</sup>–11<sup>00</sup> – реєстрація учасників тренінгу;

11<sup>00</sup>–12<sup>00</sup> – презентація лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України;

12<sup>00</sup>–13<sup>00</sup> – тренінг *«Готовність керівників до впровадження інноваційних методів управління ПТНЗ»*

**Свистун Валентина Іванівна**, завідувач лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України, доктор педагогічних наук, доцент

13<sup>00</sup>–14<sup>00</sup> – обідня перерва

14<sup>00</sup>–16<sup>00</sup> – тренінг *«Управління інвестиційною привабливістю професійно-технічного навчального закладу»*

**Палькевич Юлія Святославівна**, старший науковий співробітник лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України, кандидат економічних наук

16<sup>00</sup>–18<sup>00</sup> – тренінг *«Інноваційні методи ділових взаємин керівників професійно-технічного навчального закладу»*

**Капран Світлана Богданівна**, молодший науковий співробітник лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України

**24 жовтня 2013 р.**

9<sup>00</sup>–11<sup>00</sup> – тренінг **«Кваліметричне оцінювання діяльності професійно-технічного навчального закладу»**

**Єльнікова Галина Василівна**, головний науковий співробітник лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України, доктор педагогічних наук, професор

11<sup>10</sup>–13<sup>00</sup> – тренінг **«Командоутворення»**

**Кузьмінська Леся Дмитрівна**, старший науковий співробітник лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України, кандидат педагогічних наук, доцент

13<sup>00</sup>–14<sup>00</sup> – обідня перерва

14<sup>00</sup>–15<sup>00</sup> – тренінг **«Організаційна культура керівника професійно-технічного навчального закладу»**

**Болгаріна Валентина Сергіївна**, старший науковий співробітник лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України, кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник

15<sup>00</sup>–17<sup>00</sup> – тренінг **«Моделювання діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу на етапі вступу на посаду»**

**Григор'єва Валентина Анатоліївна**, старший науковий співробітник лабораторії управління професійно-технічною освітою ІПТО НАПН України, кандидат педагогічних наук, доцент

17<sup>00</sup> – 18<sup>00</sup> – підведення підсумків тренінгу, обмін досвідом

18<sup>00</sup> – від'їзд учасників

### **Місце проведення семінару**

м. Черкаси, вул. Ярослава Галана, буд. 15/1  
Черкаський обласний навчально-методичний центр ІПТО



## Додаток А.2

### Програма тренінгу «Готовність керівників до впровадження інноваційних методів управління ПТНЗ»

Розробник Свистун В. І.

**Мета:** визначити рівень обізнаності учасників тренінгу щодо понять «інновація», «нововведення», «новшество», «управлінська інновація». Проаналізувати особливості управлінських інновацій в ПТНЗ. Сформулювати уявлення учасників щодо інноваційних методів управлінської діяльності керівників ПТНЗ: ознаки, класифікація. Актуалізувати інтерес до управлінських інновацій. Відпрацювати навички відбору інноваційних методів управління професійно-технічним навчальним закладом.

#### Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:

- **метод не закінчених речень** (з подальшим груповим обговоренням): «Інноваційні методи управління ПТНЗ – це ... »;
- **групові дискусії:** «Які ознаки, критерії інноваційних методів управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу?»;
- **міні-лекція:** «Інноваційні методи управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу»;
- **метод «мозкового штурму»:** «Плюси та мінуси інноваційних методів управлінської діяльності керівників ПТНЗ»;
- **робота в малих групах:** «Запропонуйте інноваційні методи управлінської діяльності керівника ПТНЗ згідно з класичною класифікацією методів управління (адміністративні, економічні й соціально-психологічні)»;
- **групова дискусія:** «Які інноваційні методи (адміністративні, економічні й соціально-психологічні) є більш ефективними в управлінській діяльності керівника ПТНЗ?»;
- **творче завдання:** «Створення моделі впровадження управлінських інновацій в ПТНЗ» (з можливістю подальшого ознайомлення з цими моделями учасників різних груп з метою взаємонавчання і пошуку спільних позицій).

**Основні результати тренінгу:** Усвідомлення ролі управлінських інновацій в розвитку навчального закладу, розкриття суттєвих характеристик інноваційних методів управління, актуалізація потреби учасників тренінгу в упровадженні управлінських інновацій у своїх навчальних закладах.

#### Діагностичний практикум

Закони України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності

## Додаток А.3

### Програма тренінгу «До нас їде інвестор»

Час гри 1,30 хвилин.

Розробник Ю. С. Палькевич

**Передмова координатора (Ю. Палькевич) – 5 хв.** Шановні колеги, вважаю, що кожному керівнику, який працює у системі ПТО, відома проблема інтеграції системи управління ПТО в економічний простір, необхідність її адаптації у ринкових умовах. Означена проблема постійно обговорюється на різних рівнях управління ПТО і у наукових колах. Одним з першочергових завдань є підвищення рівня фінансово-економічного, матеріально-технічного, навчально-методичного та інформаційно-інноваційного забезпечення ПТНЗ, у т.ч. через пошук альтернативних джерел фінансування, розробку конкретних шляхів підвищення мотивації суспільства та бізнесу до інвестування в ПТО. У зв'язку з цим пропонується відтворити модель економічної ситуації у формі ділової гри під назвою «До нас їде інвестор».

**Мета:** виявлення основних проблем у відносинах із соціальними партнерами (потенційними інвесторами) та готовності керівників ПТНЗ щодо пошуку шляхів їх розв'язання.

**Завдання:**

1. Визначити основні ознаки інвестиційної привабливості ПТНЗ.
2. Виявити проблеми взаємовідносин на рівні «інвестор – ПТНЗ» (фінансово-економічні, адміністративні, правові тощо).
3. Окреслити шляхи економічного обґрунтування шляхів підвищення інвестиційної привабливості ПТНЗ та пошуку альтернативних джерел їх фінансування.

**Зміст:**

*I етап. Виявлення проблеми – 25 хв.*

Методом жеребкування учасники розподіляються на три групи: *інвестори, керівники ПТНЗ, експерти.*

Дві групи «інвесторів» (представники регіональної асоціації підприємців; інвестиційний фонд чи приватні особи) виявили бажання вкласти капітал у розвиток ПТНЗ. Кожній групі необхідно економічно обґрунтувати оперативні, тактичні та стратегічні цілі інвестування, який ефект (економічний, соціальний тощо) сподівається отримати інвестор, які пропонуються умови інвестування.

Дві групи «керівників ПТНЗ» економічно обґрунтовують інвестиційну привабливість навчального закладу, перспективи розвитку в регіональному економічному просторі, напрями освоєння інвестиційних коштів, умови інвестування.

*II етап. Обговорення проблеми – 40 хв.*

Представник від кожної групи «інвесторів» та «керівників ПТНЗ» доповідає розроблені групою пропозиції (до 5 хв. кожний виступ).

Групи «інвесторів» та «керівників ПТНЗ» у довільній формі обговорюють надані пропозиції, обмінюються думками, виявляють проблеми та шляхи їх

вирішення (20 хв.).

*III етап. Підведення підсумків – 20 хв.*

Група «експертів» оцінює результати гри всіх команд, аргументує позитивні сторони і «слабкі місця» позиції гравців – 10 хв.

*Координатор* підбиває підсумки ділової гри з точки зору економічного обґрунтування пропозицій обох команд та надає рекомендації щодо застосування форм і методів інвестування в ПТО, а також оцінювання економічної привабливості інвестиційних проектів – 10 хв.

## Додаток А.4

### Програма тренінгу «Розвиток організаційної культури ПТНЗ»

Розробник В. Болгаріна.

Час проведення – 45 хв.

**Мета заняття:** поглибити знання про організаційну культуру; сформувані у слухачів навички розробляти та обґрунтовано доводити логічність шляхів, засобів, форм розвитку організаційної культури у професійно-технічному навчальному закладі.

I. Повідомлення теми заняття, коротка актуалізація основних понять. (Слайди № 1, 2, 3)

Ia. Запропонувати оцінити стан організаційної культури у своєму закладі (за 5-ти бальною шкалою).

10 хв.

II. Поділ слухачів на групи, розподіл ролей у групі. (Роздати листки з функціями керівника, секретаря, посередника та правилами роботи у групах)

5 хв.

III. Робота слухачів у малих групах з метою розробки орієнтовних шляхів, засобів, форм розвитку організаційної культури у професійно-технічному навчальному закладі.

15 хв.

#### **Завдання для груп**

1. Запропонуйте основні шляхи (напрями) вдосконалення організаційної культури ПТНЗ у сучасних умовах.

2. Визначте ієрархію організаційних цінностей, які, на Ваш погляд, слід запроваджувати в педагогічному колективі (перелік основних цінностей пропонується).

3. Що вважаєте основним у кадровій політиці керівництва навчального закладу? Яким якостям педагогічних працівників надаєте перевагу?

4. Охарактеризуйте роль керівника ПТНЗ у становленні та розвитку організаційної культури.

IV. Презентація узагальненої думки кожної з груп. 10хв.

V. Підведення підсумків. 5хв.

**Програма тренінгу «Тактика ділових взаємин керівника ПТНЗ»**

**Розробник С. Б. Капран**

**Тренер.** Реалізація функцій управління здійснюється за допомогою методів управління. Привести в дію організовану систему можливо лише через вплив на неї керуючої особи. Для цього необхідні певні інструменти впливу – методи управління, які впливають на окремих працівників і колектив з метою досягнення визначених цілей.

Оскільки основним об'єктом управлінської діяльності керівника ПТНЗ є людина, особистість, то запорукою ефективності управління має бути посилення ролі людського чинника: підвищення ефективності роботи закладу за рахунок підвищення ефективності роботи педагогічних працівників. Висококваліфікований управлінець повинен вміти обирати такі методи, які будуть найбільш продуктивними для конкретного педагогічного колективу.

**Метою** нашого заняття є ознайомлення керівників з сучасними методами управління, зокрема такими, як «Альтер-его», «Сесія питань», «Символ», «Виклик» тощо, в основі яких лежить пізнання себе та усвідомлення індивідуальних особливостей кожного члена колективу.

**Завдання:**

- сприяти формуванню позитивної самооцінки й усвідомленню унікальності особистості кожного педагогічного працівника;
- формувати уміння працювати в команді;
- розвивати рефлексивні навички;
- обговорити чинники, що впливають на сприйняття людини.

Для початку декілька **вправ для знайомства.**

*Тренінгове вправа «Мій автопортрет»*

**Мета:** знайомство з учасниками тренінгу; саморозкриття особистості; зняття напруження.

**Хід вправи.** Пропонуємо всім учасникам виконати вступне тренінгове завдання «Мій автопортрет». Вам необхідно намалювати свій портрет (бажано у повний ріст), дотримуючись двох умов: *по-перше*, в автопортреті має бути багато деталей, тобто ви маєте намалювати себе таким, яким ви є насправді; *по-друге*, цей малюнок має бути виконаним тільки одним кольором – сірим, синім, зеленим, червоним, жовтим, фіолетовим, коричневим чи чорним.

Перш ніж розпочати малювати, подумайте, який колір вам подобається найбільше. По закінченні малювання, розмістіть малюнок на стіні там, де ви хочете. На виконання завдання дається 10 хвилин.

*Всі учасники семінару отримують аркуші, олівці тільки 8 зазначених кольорів. Завдання виконується під музичний супровід. Звучить спокійна інструментальна мелодія.*

Закінчуємо завдання. *(Пропонується розглянути портрети.)* Розгляньте уважно ці портрети! Нам усім дуже приємно познайомитися через них з кожним з вас, адже далі мова піде про кожного з нас як професіонала, як носія певного професійного іміджу (Додаток 1). Це завдання спирається на наукову розробку

Макса Люшера. Колір, якому ви надали перевагу, може розповісти не тільки про ваш характер, звички, але й про професійні особливості (Додаток 2).

Вибіркове обговорення автопортретів.

*Розповідь для активізації уваги «Історія про рай і пекло» (5 хв.)*

Якось один іудейський мудрець звернувся до Господа з проханням показати йому рай та пекло.

Господь погодився і відвів мудреця до великої кімнати. Посеред неї стояв величезний казан з їжею, а навколо нього ходили і плакали голодні та нещасні люди. Люди страждали, бо не могли поїсти, хоча в руках у них були ложки. Але ручки цих ложок були дуже довгі – довші за руки.

«Так, це справді пекло», – сказав мудрець.

Тоді Господь відвів мудреця до іншої кімнати, що була точнісінько така, як перша. Посеред цієї кімнати стояв такий самий казан з їжею, а люди, які були в кімнаті, тримали точнісінько такі самі ложки. Але люди ці були ситими, щасливими й веселими, бо годували одне одного.

«Так це ж рай!» – вигукнув мудрець.

*Питання для обговорення*

- Що відрізняло людей в одній кімнаті від тих, що були в іншій?
- Що допомогло людям у раю бути щасливими?

**Тренер.** Шановні учасники тренінгу! Серед великої кількості щоденних справ вам часто доводиться ставити собі запитання: чи правильно я зробив у тій чи іншій ситуації? Можливо, інший директор зробив би по-іншому? Чи не занадто я суворий? Допоможе нам тренінгова вправа «Моя робота».

*Тренінгова вправа «Моя робота»*

**Мета:** усвідомлення переваг та труднощів своєї професії; пошук спільних для учасників проблем.

**Хід вправи.** Зараз кожному з вас я роздам по листку паперу. Ваше завдання – розділити цей аркуш на дві частини. У лівій частині написати фразу: «У моїй роботі мені подобається...» і продовжити її. У правій частині: «У моїй роботі мені особливо важко і неприємно...» – і також продовжити її. Ці аркуші усі учасники зачитують усій групі й знаходять споріднені проблеми.

*Тренінгова вправа «Спілкування»*

**Мета:** зосередити увагу учасників на основних аспектах спілкування.

**Хід вправи.** Пошук спільних проблем започаткував жваве спілкування. Саме спілкування, мова, а точніше – слово є основною зброєю у вашій сфері діяльності. Надзвичайно важливим у спілкуванні є міжособистісний простір, візуальний контакт і культура спілкування.

Що ж належить до культури спілкування? Це – вміння вислухати, увага до співрозмовника, вміння поставити себе на місце іншого, здатність співпереживати, вміння володіти своїми почуттями, здатність володіти словом.

Східна мудрість каже: «Ввічливість – це золотий ключ, яким відмикають залізні замки людських сердець». Пригадаймо: скільки добрих слів є у вас в запасі? А для цього я пропоную вам назвати по черзі по одному з цих слів.

Ми дякуємо вам за ці хороші слова.

Один французький письменник сказав: «Якщо одним словом ти можеш ошчасливити людину, то яким же треба бути негідником, щоб цього слова не

сказати». То ж не скупімося на хороші слова.

*Тренінгова вправа «Вага слова»*

*Мета:* зняття негативних емоційних станів.

*Хід вправи.* Зараз я хочу розповісти притчу, а ви подумайте: про що буде мова?

Одного разу маленька синичка, сидячи на засніженій гілці дерева, запитала в дикого голуба:

– Скільки важить одна сніжинка?

– Не більше, ніж нічого, – відповів він їй.

– Тоді я хочу розповісти тобі дуже цікаву історію, – вела далі синичка. – Одного разу я сиділа на ялиновій гілці, почав падати густий сніг. Це ще не була снігова буря, й легкі сніжинки спокійно лягали на дерева. Я нарахувала 7 635 236 сніжинок, які опустилися на ялинову гілку. І коли остання сніжинка, що як ти сказав, «важить не більше, ніж нічого», впала на неї – гілка зламалася. Після цього синичка злетіла, залишивши голуба в глибокій задумі.

Ви прослухали цю притчу. А скільки важать наші слова?

Як ви гадаєте, для чого я її розповіла, що хотіла цим сказати? Звичайно, образи не беруться нізвідки й одразу самі не виникають. І часом ті слова, які не важать нічого, наші вчинки, які ми робимо, непомітні для нас самих, лягають великою образою й болем на інших. І під таким тягарем може зламатися кожна людина. Я точно знаю, що хоча б раз, але кожний з нас завдавав образи іншим, навіть не зауважуючи цього. Тому я вам зараз пропоную спробувати почати ваші взаємини з вашим оточенням заново, із чистого аркуша.

(Роздаємо аркуші).

Пропоную вам згадати ті образи, яких завдав вам хтось із ваших колег чи завдали ви комусь. Згадати те, що є найнеприємніше вам, що вас постійно турбує. Тепер напишіть ці спогади на аркуші паперу і ще раз прочитайте. І для того, щоб ми назавжди позбулися цього негативного емоційного спогаду, порвіть чи зімніть цей аркуш і викиньте його у відро для сміття.

Що ви відчули після того як викинули свою образу?

Антуан де Сент-Екзюпері сказав: «Єдина справжня розкіш – це розкіш людського спілкування». Але це не стільки розкіш, скільки потреба в спілкуванні, прагненні людини до пізнання й оцінювання інших людей, а через них – самопізнання, самооцінки і самоконтролю.

*Рекомендації з педагогічного спілкування:*

– Пам'ятайте, кожен співрозмовник – особистість!

– Організуйте спілкування не «від себе», а «від них».

– Не організовуйте спілкування «по вертикалі».

– Формулюйте діалоги з урахуванням особистості. Не переводьте їх на читання моралі.

– Поважайте прагнення особистості бути самостійною та поважайте її погляди.

*Увага! Стежте за:*

– своїми думками – вони стають словами;

– своїми словами – вони стають учинками;

- своїми вчинками – вони стають характером;
- своїм характером, тому що він визначає вашу долю.

Ми ніби і знайомі з культурою спілкування, володіємо засобами спілкування (мовою, жестами), то чому ж у нас часто виникають непорозуміння? Що заважає нашому спілкуванню? Однією з причин може бути погано передана інформація.

#### *Тренінгова вправа «Передача інформації»*

**Мета:** показати механізми створення неефективної комунікації, виявити чинники, що впливають на спотворення інформації у процесі спілкування.

**Хід вправи.** Учасники об'єднуються у дві групи: учасники першої виконують роль «телефоністів», що передають важливе повідомлення, учасники другої групи – експерти. «Телефоністи» виходять за двері, їм зачитують повідомлення. Потім вони по черзі заходять у кімнату і говорять свою версію повідомлення. Експерти оцінюють, наскільки точно кожен передає зміст інформації. Після цього групи можуть помінятися ролями (тренер готує новий варіант повідомлення). Далі тренер проводить обговорення.

#### *Варіант повідомлення.*

У мене зранку погане самопочуття і настрій, голова болить, якось усе складається невдало. А ще в четвер у нас семінар з проблем атестації педагогічних працівників професійно-технічних навчальних закладів, а в неділю о 10 годині ми їдемо на виставку «Дари осені». Вона проводиться в будинку за кінотеатром «Київ». Потрібно взяти 100 гривень і не спізнитися.

#### *Запитання для обговорення:*

- Чи важко було передавати інформацію?
- Чи була інформація передана точно?
- Що заважало передавати інформацію достовірно? Чому інформація спотворювалась?
- Які чинники впливали на процес передачі інформації?
- Чи відчували ви відповідальність за достовірність інформації, переданої вами?
- До чого може призвести така ситуація в реальному житті?

Керівник у своїй професійній управлінській діяльності має здійснювати постійний пошук найкращого способу впливу на об'єкт управління, який дав би змогу своєчасно досягати бажаних результатів і уникати проблем. У нагоді йому стануть інноваційні методи управління, зорієнтовані на окрему особистість.

#### *Тренінгова вправа «Проблема керівника»*

**Мета:** формування навичок конструктивного вирішення основних проблем та конфліктних ситуацій на роботі з використанням методу «Виклик». За цим методом керівник кидає виклик підлеглим, дає їм можливість довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення, а це в свою чергу робить їх активними співучасниками навчально-виховного процесу та допомагає керівнику у прийнятті правильних рішень, вчить його взаємодіяти з колективом.

**Хід вправи.** Всі учасники поділяються на чотири групи. Кожна група, порадившись між собою, пише одну проблему, яка найбільше хвилює їх на даний час, тобто проблему керівника ПТНЗ. Потім учасники передають справа наліво



свою невирішену проблему. Завдання кожної групи – написати власне вирішення складної ситуації й передати листа наступній групі, яка доповнює вирішення даної проблеми по-своєму, і знову передає листа іншій групі. І так доти, доки написана проблема із готовими шляхами виходу не дійде до свого власника. По завершенні, кожна група зачитує свою проблему і поради колег щодо її вирішення. Отже, якщо у вашій управлінській діяльності виникнуть неоднозначні, складні проблеми, зверніться до свого колективу по допомогу: нехай їхні погляди на неї допоможуть вам у її розв’язанні.

### **Тренінгова вправа «Казка-загадка»**

**Мета:** за допомогою методу «Альтер-его» (що перекладається як друге «я») подивитися на себе очима історичної особи, персонажа книги, видатного фахівця в певній сфері, відомого корпоративного лідера тощо. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї вибраних вами особистостей.

Я прочитаю вам казку, ви уважно її слухаєте і визначаєте, який герой вам найбільш близький і зрозумілий.

#### **Казка-загадка.**

*Жила-була прекрасна принцеса, що усім серцем любила принца сусіднього королівства. Він відповідав їй взаємністю. Батько принцеси, старий король, був проти їхнього шлюбу, тому наказав зачинити дочку в кімнаті й стерегти її. Коли принц дізнався про це, він написав принцесі листа і таємно надіслав його через людину, якій довіряв. У листі він умовляв її утекти від батька й обіцяв, що вона стане його дружиною, як тільки з’явиться в його замку.*

*Принцеса попросила поради у старого радника батька, що знав її з дитинства і якому вона довіряла. Мудрий чоловік довго зважував всі «за» і «проти» й врешті сказав, що ризик дуже великий і принцесі краще відмовитися від утечі.*

*Незважаючи на застереження мудрого радника, принцеса усе-таки вирішила втекти. По допомогу вона звернулася до стражника, що охороняв її двері. Той, злякавшись гніву старого короля, не погоджувався допомогти. Тоді принцеса пообіцяла щедро нагородити його золотом і коштовностями. Стражник залишив двері відчиненими, і принцеса утекла із замку.*

*За стінами замку знаходився густий ліс, через який їй треба було йти до свого принца. Принцеса злякалася і тому відчувала величезне полегшення, коли побачила лицаря, з яким колись познайомилася у своєму замку.*

*Ніч застала їх на півдорозі у лісі. Було зрозуміло, що доведеться там заночувати. Принцеса хвилювалася, а тут іще й лицар зізнався, що давно захоплений її красою і залюбки стерегтиме її уночі. Вона, звичайно б, утекла, але куди? Залишитися в лісі на самоті вона дуже боялася. Принцеса не помітила, що за кронами дерев сховався посланець принца.*

*Вранці лицар провів її до замку принца і зник. Прийшовши до свого коханого, принцеса не знала, що посланець принца доніс йому про те, що він бачив. Тому принц відсторонив її від себе і наказав відправити до батька, не слухаючи ніяких пояснень.*

Поведінка якого з героїв виявилось для вас найбільш зрозумілою?

Якщо ви вибрали **поведінку принцеси**, то відмітною вашою рисою є

чутливість, що часто переважає над розумом. Чи не дозволяєте ви своїм колегам «сідати вам на голову»? Ви, як правило, добре відчуваєте свого співрозмовника: знаєте його настрій, вибираєте правильний тон і необхідні слова. Вам вдається створити в колективі сприятливу атмосферу, але з дисципліною – проблеми.

Якщо вам зрозуміла **поведінка і дії радника**, то вас можна вважати мудрою, ґрунтовною людиною. Ви послідовні у своїй діяльності. Чітко формулюєте перед собою задачі і прагнете їх виконати. Від підлеглих вимагаєте дисциплінованості й відповідальності. Прагнете самовдосконалення.

Якщо вибрали **поведінку стражника**, то можна говорити про те, що ви чітко знаєте, чого хочете домогтися у своїй професійній кар'єрі. Вас можна вважати реалістом. Життєвий досвід дозволяє знайти золоту середину між високими вимогами оточуючих і здоровим егоїзмом. Бути на задньому плані – це не для вас. До своєї діяльності підходите творчо.

Якщо ви схвалили **поведінку лицаря**, то ви практична людина. Однак часто ви керуєтеся приказкою «моя хата скраю». Ваша діяльність часто має формальний характер, оскільки ви не завжди послідовні в покараннях, заохоченнях і контролі за своїми підлеглими.

Якщо вибрали **поведінку принца**, то можна стверджувати, що у своїй діяльності й поведінці ви дотримуетесь раз і назавжди вироблених принципів. Для вас важливі внутрішній світ людини, принципи, за якими вона живе. Ви досить консервативні. Важко звикаєте до нового. У навчально-виховному процесі часто використовуєте досвід інших, сумніваючись у власній творчості.

#### **Тренінгова вправа «Мотивація до успіху»**

**Мета:** використовуючи метод «Сесія питань», навчитися за допомогою наперед продуманих запитань (у письмовій формі – у вигляді анкет, опитувальників; в усній формі – у форматі мозкового штурму) вирішувати певні проблеми, пізнавати індивідуальні особливості колег.

У становленні особистості керівника, педагога найбільш актуальною вважається мотивація до успіху. Метод «Сесія питань» представляє собою низку заздалегідь сформульованих запитань, які складають тренінгову вправу «Мотивація до успіху».

На запропоновані питання дайте відповідь або «так» у вигляді «+» у бланку відповідей, або «ні» у вигляді «-» у бланку відповідей.

*Всі учасники семінару отримують бланки відповідей у вигляді таблиці:*

*Зразок бланку*

1. +	2. +	3. +	4. +	5. -	6. +	7. +	8. +	9. +	10. -
11. +	12. +	13. +	14. +	15. -	16. -	17. +	18. +	19. -	20. +
21. +	22. +	23. +	24. +	25. +	26. -	27. +	28. -	29. +	30. -
31. -									

Дайте відповіді на наступні твердження:

*Учасники заповнюють бланк.*

1. Я легко дратуюся, коли вважаю, що не можу на всі 100% виконати завдання.
2. Коли я працюю, це виглядає так, начеб-то я все ставлю на карту.
3. Коли виникає проблемна ситуація, я найчастіше приймаю рішення одним з останніх.
4. Коли в мене два дні поспіль немає справи, я втрачаю спокій.

5. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.
6. Стосовно себе я більш суворий, ніж стосовно інших.
7. Я більш доброзичливий, ніж інші.
8. Коли я відмовляюся від важкого завдання, я потім суворо засуджую себе, тому що знаю, що в ньому я домігся б успіху.
9. У процесі роботи я маю потребу в невеликих паузах відпочинку.
10. Мене більше приваблює інша робота, ніж та, котрою я зайнятий.
11. Осуд стимулює мене сильніше, ніж похвала.
12. Я знаю, що мої колеги вважають мене діловою людиною.
13. Перешкоди роблять мої рішення більш рішучими.
14. У мене легко викликати честолюбство.
15. Коли я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.
16. Іноді я відкладаю те, що повинен був зробити зараз.
17. Потрібно покладатися тільки на самого себе.
18. У житті мало речей, важливіших за гроші.
19. Я менш честолюбний, ніж інші.
20. Наприкінці відпустки я звичайно радію, що незабаром виходити на роботу.
21. Коли я налаштований до роботи, я роблю її краще і кваліфікованіше, ніж інші.
22. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, що можуть завзято працювати.
23. Коли в мене немає справ, я почуваю, що мені не по собі.
24. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше, ніж іншим.
25. Коли мені доводиться приймати рішення, я намагаюся це зробити якнайкраще.
26. Мої друзі іноді вважають мене ледачим.
27. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
28. Я звичайно звертаю мало уваги на свої досягнення.
29. Коли я працюю разом з іншими, моя робота дає більші результати, ніж робота інших.
30. Багато чого, за що я беруся, я не доводжу до кінця.
31. Я заздрю людям, що не завантажені роботою.

Тепер підрахуйте кількість збігів. За кожен збіг ви одержуєте 1 бал. Якщо отримана сума до 10 балів, то у вас низька мотивація до успіху; від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації; від 17 до 20 балів – помірковано високий рівень мотивації; понад 21 бал – занадто високий рівень мотивації.

**Тренер.** Отже, сьогодні ми з вами спробували пізнати себе, свій внутрішній світ, розуміти інших та взаємодіяти з оточенням.

## Додаток 1

### Розшифровка завдання «Автопортрет»

**І. Р. Бернс** пояснює елементи, котрі можуть бути на автопортреті таким чином:

**голова** – малюнок великої голови зазвичай припускає великі інтелектуальні претензії чи незадоволеність власним інтелектом. Малюнок маленької голови

зазвичай відображує почуття інтелектуальної чи соціальної неадекватності;

**очі** – великі очі на малюнку припускають підозру, а також прояв стурбованості й гіперчутливості по відношенню до громадської думки. Маленькі чи напівзакриті очі зазвичай означають самозаглибленість і тенденцію до інтроверсії;

**вуха і ніс** – великі вуха припускають чутливість до критики. Акцент, зміщений на ніс, припускає наявність сексуальних проблем. Підкреслені ніздрі свідчать про схильність до агресії;

**рот** – підкреслений рот припускає можливі проблеми з мовленням. Відсутність рота означає депресію чи кволість у спілкуванні;

**руки** – символізують контакт особистості з оточуючим світом, сковані руки припускають жорстку, обов'язкову, замкнену особистість. Кволі опущені руки припускають неефективність. Слабкі, тонкі руки припускають фізичну чи психологічну слабкість. Довгі, міцні руки припускають амбіційність і велике включення в події зовнішнього світу. Дуже короткі руки припускають відсутність амбіційності й почуття неадекватності;

**ноги** – довгі ноги означають потребу в незалежності. Великі ноги означають потребу у безпеці. Малюнок без ніг означає нестабільність і відсутність основи. Дезертири, наприклад, часто малюють людей без ніг.

**II.** При аналізі малюнків виокремлюються ознаки зображення, на основі яких всі малюнки можна об'єднати таким чином:

1) **естетичне зображення** – виконується особами, які мають художні здібності. За графічними тестами і тестом «Автопортрет» завжди можна розрізнити осіб, які мають «руку художника». Легкість, гнучкість ліній, їх виразність, лаконічність образу виокремлюють малюнки цих людей;

2) **схематичне зображення** – у вигляді обличчя, схеми тіла, бюста, намальованих в профіль і анфас; частіше до такого типу зображення тяжіють особи інтелектуального складу (мислителі, за І. П. Павловим), для яких важливо отримати найбільш загальні уявлення про явище; деталі їх цікавлять за мірою потреби. Це зображення відноситься до синтетичного когнітивного стилю з тенденцією до узагальнення;

3) **реалістичне зображення** – виконане з більш детальними подробицями (промальовуванням обличчя, волосся, вух, шиї, одягу). Зазвичай так малюють люди, які вирізняються педантичністю, схильністю до деталізації, аналітичним когнітивним стилем;

4) **метафоричне зображення** – людина зображує себе у вигляді певного предмету, наприклад, чайника чи хімічної пробірки, спортивного знаряддя, тварини, рослини, літературного персонажу тощо. Таке зображення виконують особи художнього складу, які мають розвинену фантазію, уяву, творчі здібності і, звісно, почуття гумору;

5) **«автопортрет в інтер'єрі»** – зображення людини в оточенні певних предметів, на фоні пейзажу, кімнати тощо. До такого роду зображень схильні особи, які мають здібність до сюжетного опису, а також направленість на зовнішнє предметне оточення;

6) **емоційний автопортрет** – людина відобразила себе в певному емоційному стані, часто є шаржем чи нагадує його. Особи, які мають більш

високу емоційність, які рефлексують власний стан, схильні до такого роду малюнків. Причому ця емоція часто може бути протилежна тій, яка зображується. Наприклад, сумна людина часто малює усміхнене обличчя.

**7) зображення пози чи руху** – людина зображує себе в період здійснення певної дії. Такий тип зображення належить особам з виразними рухами, захопленням спортом, танцями тощо.

**8) зображення автопортрету зі спини** – замість обличчя малюється потилиця; зазвичай таке зображення належить особам, які мають протиріччя по відношенню до інструкції, наприклад, експериментатору тощо, чи при небажанні малювати обличчя й інші зображення.

## Додаток 2

### Розшифровка кольорів завдання «Автопортрет» – «Ваша діяльність у відображенні вашого кольору»

*Сірий* – колір розважливих, заможних людей. Це, як правило, усталені характери, досить недовірливі й підозрілі. Вони прагнуть за всім спостерігати непомітно, не заявляючи про себе і залишаючись у тіні. Тим, кому не подобається сірий колір, мають легкий та імпульсивний характер, що виявляється в діяльності.

*Синій* колір люблять мрійники. У своєму оточенні вони виділяються скромністю і доброзичливістю. Ці люди швидко втомлюються і мають потребу в повноцінному відпочинку. Добре й упевнено вони почуваються у товаристві собі подібних. Ті, кому не подобається синій колір, невпевнені й замкнуті у собі, часто легковажні й несерйозні, хоча й намагаються це приховати від оточуючих.

*Зелений* колір вибирають ті люди, які бояться чужого впливу і намагаються в усьому діяти самостійно. Це індивідуалісти й у групі почувають себе менш упевнено, ніж на самоті. Однак, якщо необхідно закрити грудьми амбразуру, такі люди зроблять це без зволікання. Труднощів не бояться, і увесь час шукають спосіб самоствердитися, тому що для них важливою є громадська думка.

*Червоний* колір люблять сміливі, владні, вольові, запальні й досить товариські люди. Вони легко вирішують конфліктні ситуації, хоча нерідко самі ж їх і створюють. У людей, яким червоний колір не подобається, є схильність до усамітнення, хоча для них характерна стабільність у відносинах.

*Жовтий* колір вибирають інтелігентні, товариські, допитливі люди, що легко пристосовуються як до людей, так і до обставин. Вони багато докладають зусиль, щоб привернути до себе увагу інших, – і їх є за що любити. Якщо людина уникає жовтого кольору, це свідчить про її песимізм.

*Фіолетовому* кольору надають перевагу делікатні, емоційні й чуттєві люди. Це, як правило, гармонійно розвинені люди, приємні в спілкуванні. Вони не докучають оточуючих своїми проблемами, але візьмуть участь у вирішенні ваших.

*Коричневий* колір вибирають ті, хто упевнений у собі, твердо стоїть на ногах у всьому. Вони небагатослівні, неметушливі. На цих людей можна покласти у важкій справі, їм можна довіряти, але до свого серця вони мало кого допускають.

*Чорний* колір вибирають невпевнені люди. Вони схильні до депресії. Намагаються уникати спілкування з людьми і найчастіше самотні.

## Додаток А.6

### Програма тренінгу командоутворення

(загальна тривалість – 95 хв.)

Розробник Л. Д. Кузьмінська

**Мета тренінгу** – формування команди, згуртування колективу ПТНЗ.

**Очікувана кількість учасників** – 30 осіб. Для виконання запропонованих вправ передбачається поділ на групи по 6-10 осіб.

#### **Завдання тренінгу:**

1. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі ПТНЗ.
2. Знаходження подібностей в учасників групи для покращення взаємодії між ними.
3. Первинна діагностика психологічної атмосфери в колективі.
4. Усвідомлення кожним учасником своєї ролі, функцій у команді.
5. Розвиток вміння працювати в команді.
6. Згуртування колективу.

#### **Структурні компоненти тренінгу**

##### **1. Інструктаж (5 хв.)**

Можливість працювати в команді дає кожній людині серйозну підтримку і перспективи зростання як особистості. Однак існують і «помилкові» команди, в роботу яких керівник вкладає негативний зміст дієслова «командувати». Команда – це не група людей, якою можна «командувати». Команда – це група фахівців, зацікавлених у досягненні загального результату. Команда ніяким чином не пригнічує індивідуальність окремої людини. Навпаки, кожен посідає в команді місце, відповідне своїм здібностям і можливостям. У команді кожен її член відчуває себе значущим і незамінним, а це, як відомо, є найважливішою умовою задоволеності професійною діяльністю. Енергія команди дасть змогу сучасному навчальному закладу посісти гідне місце на ринку освітніх послуг, досягти високих результатів у процесі колегіальної взаємодії представників адміністрації та педагогічного колективу, оптимізувати організаційні ресурси у різних напрямках діяльності ПТНЗ.

##### **2. Перегляд анімаційного відео «Важливість команди» (3 хв.)**

##### **3. Вправа – криголам «Історія мого імені» (10-15 хвилин).**

Кожен учасник розповідає, чому їй/йому дали таке ім'я, які почуття у них викликає власне ім'я. Наступний по колу коротко розповідає історію імен двох попередніх учасників, а потім свою. Коло замикається, і останній учасник (який розповідав свою історію першим) говорить те, що пам'ятає про історію імені кожного учасника. Інші можуть підказувати.

##### **4. Вправа – криголам «Моє розуміння команди у ПТНЗ» (10 хв.).**

Кожен дає відповіді на запитання:

- Чому я хочу працювати в команді?
- Навіщо мені особисто потрібна команда?
- Що я розраховую отримати від роботи в команді особисто для себе?

- Що особисто я хотів би дати членам своєї команди?
- Яким я бачу образ досягнутої мети, загальний для всіх членів моєї команди?

5. **Вправа «Подарунок для шефа» (10 хв).** Учасники діляться на команди, кожна команда придумує оригінальний творчий подарунок для керівника, до реалізації якого долучаються усі члени команди методом мозкового штурму.

6. **Вправа «Мотузка» (5-7 хв).** 8-10 осіб стають в коло, тримаючись обома руками за загальну мотузку, після чого мотузку підтягують і зав'язують так, щоб учасники стояли щільно один до одного. Потім ведучий говорить: «Закрийте очі й утворіть квадрат». Очі можна відкрити всім разом тільки після того, як група вирішить, що квадрат вийшов. Після цієї вправи і короткої перерви пропонується знову стати в коло, закрити очі й утворити рівносторонній трикутник. Ті, хто відкрив очі, вибувають з гри і можуть стати спостерігачами, які допоможуть групі обговорити цю вправу. Ця вправа показує важливість самоорганізації групи, виявлення лідерів, використання мотузки як засобу комунікації. При обговоренні ставляться запитання: «Як сталося висунення лідера? Що було найбільш важким у вирішенні завдання? Який прийом компенсував відсутність зорового контакту?»

7. **Вправа «Дивовижний клубок» (5 хв).** Ведучий із мотузки робить клубок і пропонує пограти в гру «Дивовижний клубок». По колу кожний бере клубок і передає іншому з умовою, що скаже йому добре слово та назве його позитивні риси характеру.

8. **Вправа «Уявний автомобіль» (5 хв).** Кожній команді пропонується побудувати уявний автомобіль. Його деталі – це самі члени команди. Хтось може бути «бічними дверима» чи «правим колесом». Після чого оцінюється робота кожної команди. Для ускладнення вправи, можна заборонити спілкування під час виконання вправи.

9. **Вправа «Місто моєї мрії» (10 хв).** На аркуші ватману необхідно намалювати картину на тему «Місто моєї мрії». Група «будує» «Місто», навчається домовлятися один з одним (кому яке місце зайняти, хто і що домальовує, як назвати містечко тощо). Під час аналізу учасниками відзначаються найбільш вдалі деталі малюнка, відзначають привабливість малюнка. Тренер обов'язково робить акцент на внеску кожного в роботу і цінність групової взаємодії. У вправі розвивається почуття «ми», групова єдність, закріплюються навички взаємодії в команді.

10. **Вправа «Технологія 7 кроків» (30 хв).** Дана технологія використовується командою в ситуаціях, коли необхідно вирішити складну проблему. Вправа допомагає «дисциплінувати» думки членів команди і виявити найоптимальніший спосіб вирішення проблеми.

**Крок перший. «Туманна ситуація».** Виявити спільну важливу проблему для усіх ПТНЗ. Кожна група виявляє проблему окремо.

**Крок другий. «Пошук фактів».** Виявити за допомогою командного обговорення: у чому конкретно виявляється проблема ПТНЗ?

**Крок третій. «Визначення проблеми».** Визначити найважливіші чинники та ризики проблеми. Визначення проблеми – найважливіший крок, оскільки

правильне визначення та формулювання проблеми сприяє тому, що всі члени команди ясно розуміють, що необхідно робити.

**Крок четвертий. «Створення поля ідей».** Завдання – знайти якомога більше ідей, способів вирішення визначеної проблеми.

**Крок п'ятий. «Оцінка та відбір».** Завдання – визначити найконструктивніші ідеї розв'язання проблеми і оцінити реалістичність кожної із них.

**Крок шостий. «Образ рішення».** Завдання – продумати сценарій практичної реалізації найбільш реалістичної ідеї.

**Крок сьомий. «Складання плану дій».** Завдання – скласти конкретний і чіткий план дій, спрямований на практичне втілення обраного сценарію.

**Рефлексія (3-5 хвилин).** Обговорення: «Наш тренінг підійшов до завершення. Хочу запитати у Вас, що нового ви сьогодні дізналися? Що корисного винесли для себе, для групи? Ви всі були активні, злагоджено працювали в команді. Не забувайте, що Ви – єдине ціле, кожен з Вас – важлива і необхідна, унікальна частина цього цілого! Разом Ви – сила! Дякуємо всім за участь!»



## Додаток А.7

### Програма тренінгу «Моделювання діяльності керівника ПТНЗ на етапі вступу на посаду»

(тривалість – 1 год. 50 хв.)

Розробник В. А. Григор'єва

**Мета гри:** вивчення процедури входження на посаду керівника ПТНЗ; виявлення різних точок зору щодо проблеми входження на посаду; оцінювання готовності посісти посаду керівника ПТНЗ; тренінг ділового спілкування, ведення дискусії; навчання моделюванню процесу входження на посаду.

**Вихідні теоретичні положення.** Поява в колективі ПТНЗ нового керівника – завжди значна подія як для нього самого, так і для підлеглих. Претенденту на посаду, навіть якщо він не призначений на неї, а обраний колективом чи пройшов за конкурсом, належить ще заслужити чи закріпити свій авторитет і довіру колективу. Йому доведеться адаптуватися в сформованому колективі, система відносин, установки і стиль роботи якого вже сформувалися. Тому можливі значні ускладнення, протиріччя, конфлікти, котрі іноді закінчуються відторгненням і неприйняттям нового керівника.

Тренінг моделює процес входження на посаду керівника ПТНЗ. При цьому відпрацьовуються:

- типові процедури знайомства керівника з колективом ПТНЗ;
- розробка плану роботи на перші дні після вступу на посаду;
- прийняття та реалізація рішень у нових умовах.

#### **Методичні вказівки**

В якості вихідної інформації використовуються описи конкретної ситуації та завдання учасникам.

Тренінг включає *п'ять* етапів.

#### **Перший етап (8 хв.)**

Тренер обґрунтовує актуальність ситуації і пояснює мету гри, розподіляє ролі. Група розбивається на три команди.

Кожна команда отримує завдання:

1. Підготуватися до самопрезентації в новому колективі (20 хв).
2. Підготувати план роботи на перший день (15 хв).
3. Розробити рішення в пропонованих ситуаціях (15 хв).

Призначають експертів (3–5 осіб).

#### **Другий етап (50 хв.)**

Команди готуються до гри: обмірковують завдання, складають план реалізації, відпрацьовують основні способи представлення (на підготовку завдання: 1 – 20 хв., 2 – 15 хв., 3 – 15 хв).

#### **Третій етап (90 хв.)**

Представники команд (претенденти на посаду) доповідають групові рішення пропонованих ситуацій. У процесі гри команда претендента має право доповнювати його, виправляти деякі положення, відповідати на питання, якщо вагається виступаючий.

#### **Четвертий етап (15 хв.)**

Проводиться групова дискусія. Експерти оцінюють за п'ятибальною

системою кожного учасника гри, аргументуючи своє рішення. Потім проводиться загальне обговорення проблеми вступу на посаду нового керівника ПТНЗ, висловлюються і записуються пропозиції.

### **П'ятий етап (5 хв.)**

Підводяться підсумки гри. Тренер оцінює роботу учасників гри та експертів, аналізує хід гри, зміст пропозицій, формує основні практичні висновки.

Правила розгляду ситуації:

- ситуацією керує тренер, встановлює регламент гри;
- доповідачі (претенденти на посаду) використовують цікаві форми виступу, застосовують наочність;
- учасники розбору ситуації ставлять запитання доповідачу таким чином, щоб виникла активна дискусія;
- експерти дають точні й об'єктивні оцінки доповідей та діяльності команд; доповідач, який отримав за свою доповідь найбільшу кількість балів, стає претендентом номер один.

Завдання

1. Група розбивається на три команди, отримує вихідні дані й виконує завдання відповідно до методичних вказівок.

2. Підводяться підсумки розбору ситуації.

3. Складається звіт, до якого включаються: результати діяльності претендента (повіді-виступ) і оцінювання діяльності команд (за критеріями).

*Критерії оцінювання діяльності претендента і команди:*

1. Загальна зовнішня впевненість.
2. Змістовність, глибина і логічність повідомлення.
3. Оптимальний темп мовлення, його емоційність.
4. Зоровий контакт зі слухачами під час виступу.
5. Обґрунтованість і конкретність відповідей на запитання експертів та інших слухачів.
6. Активність групи підтримки (команди претендента).
7. Коректність претендента та його групи в процесі обговорення.
8. Дотримання регламенту виступів (тривалість виступу не більше 10-15 хв.)

**Вихідні дані.** Місце дії – професійно-технічний навчальний заклад. Останнім часом він ледве справляється зі своєю роботою. Звичною стала робота у вихідні дні. Спостерігається висока плинність кадрів. Колектив щорічно оновлюється на 20–25%. Близько 40% його складають молоді працівники. Несприятливий стан (погана організація праці, слабкість матеріальних стимулів, низька виконавська дисципліна тощо) викликаний частою зміною керівників. Так, за два роки звільнилося три керівники. Наказом Міністерства освіти і науки України на сьогодні звільнено з посади діючого директора, але залишено на посаді педагога, за його бажанням, у тому ж училищі. Виходячи з характеристики даної ситуації, в процесі гри необхідно виконати три завдання:

**Завдання 1.** «Самопрезентація в новому колективі».

Ви затверджені на посаду керівника в момент, коли там склалася критична ситуація. Колектив з вами не знайомий. Сьогодні мають пройти збори колективу. Підготуйте тези свого виступу, дотримуючись такого плану:

1. Розповідь про себе (як про людину і фахівця): минуле, сьогодення, плани на майбутнє?

2. Мотиви, що спонукали вас очолити саме цей навчальний заклад.

3. Ваше ставлення до своїх обов'язків, прав, повноважень.

4. Ваші очікування від колективу, в чому хочете знайти підтримку і розуміння?

5. Як ви уявляєте собі майбутнє колективу, його діяльність і перспективи росту? Які завдання ви б хотіли вирішувати?

Якщо врахувати, що члени колективу будуть по-різному прогнозувати ваші дії, очікуючи підтверджень своїм припущенням, ваш виступ має бути коротким, чітким, аргументованим, переконливим, емоційно яскравим.

**Завдання 2.** «Планування роботи на перший день».

Ви затверджені на посаду директора училища. Колектив ви не знаєте, але попередньо поінформовані про непросту ситуацію в училищі. Завтра ви безпосередньо візьметесь за виконання своїх посадових обов'язків і повинні до цього підготуватися.

Ви не повинні бути захоплені зненацька у свій перший день. Якщо ви опинитеся в полоні «плинності» і обставин, якщо не зможете відразу заявити про себе як про господаря становища, здібного організатора, вам важко буде надалі розраховувати на успіх. Подумайте, **що і в якій послідовності** ви будете робити в перший день роботи: завдання, які вам треба вирішити, з ким зустрітися, яку інформацію зібрати, з якими пропозиціями звернутися до колективу тощо.

Пам'ятайте, що підлеглі очікують від вас багато чого: порад, вказівок, співчуття, нової інформації, збереження чи зміни звичного устрою роботи, заведених порядків, критичних зауважень, схвалення, підтримки тощо. Вас свідомо чи несвідомо будуть порівнювати з колишнім керівником. Усі ваші дії, висловлювання, пропозиції, зауваження будуть оцінюватися. З першого ж дня підлеглі будуть прогнозувати вашу поведінку в майбутньому і зіставляти з ним свої надії.

Розробіть план першого робочого дня.

**Завдання 3.** «Прийняття рішень у пропонуваніх ситуаціях».

Ви призначені на посаду директора училища. Завтра ви приступаєте до виконання своїх посадових обов'язків. Ви не маєте досвіду роботи в подібному трудовому колективі (низька трудова дисципліна; велика плинність кадрів; 60 % співробітників – це вікова група 46 і більше років). Ваша діяльність починається в умовах значної невизначеності. Вам доведеться зіткнутися з безліччю невирішених питань, непередбачуваними вчинками ваших нових підлеглих. Але це не позбавляє вас від обов'язку оперативно і правильно реагувати, справедливо оцінювати і приймати обґрунтовані рішення в кожному конкретному випадку. Від враження, яке ви справили, від вашої поведінки **в перші дні** залежать ваш авторитет у колективі і ефективність його роботи. На підставі наявної інформації, особистого досвіду, ваших установок і уявлень постарайтеся спрогнозувати свою поведінку в кожній конкретній ситуації.

У перший день роботи винукнуть такі ситуації:

1) один з працівників звернувся з проханням надати завтра відгул, тому що йому треба відвідати хворого родича в лікарні за містом;

- 2) Ви отримуєте колективну скаргу на одного зі своїх підлеглих;
- 3) до вас підійде літній працівник і відразу почне сварити колишнього керівника;
- 4) Вам повідомлять про поломку комп'ютера;
- 5) Вас несподівано, без попередньої домовленості, запросять на нараду до вищого начальства;
- 6) Вам запропонують ввечері після роботи зібратися вузьким колом і відзначити обрання на посаду;
- 7) Вам зателефонують і, не представившись, зажадають, щоб ви призначили двох осіб для чергування в гуртожитку.

Продумайте й представте короткий опис програми ваших дій у кожному конкретному випадку. При обґрунтуванні своїх дій необхідно відповісти на питання: Які думки виникли у перший момент? Як би ви хотіли вчинити? Як поступасте насправді?

### **Методичні рекомендації керівникам-початківцям: первинна самопрезентація**

Можлива одна з трьох основних ситуацій вашого призначення на посаду керівника:

1. Вас призначили очолити незнайомий вам колектив, ви прийшли зі своєю командою (заступників).
2. Ви стали керівником своїх колишніх колег.
3. Вас запросили бути керівником ПТНЗ в іншій області.

Ці ситуації розташовано за ступенем складності керівництва (мається на увазі активне керівництво, коли керівник пропонує своїм підлеглим певні дії, вчинки, рішення). Найпростіше керувати людьми, яких ви самі запросили, оскільки вони **вже** сприймають вас як керівника. У другому і третьому випадках не факт, що люди відразу сприймуть вас як керівника. Напевно, ви зустрінете протидію. Третій випадок найскладніший, тому що більшість колективу сприймає вас як чужинця. Ви не знаєте ні людей, якими маєте керувати, ні специфіку колективу, ні норм та традицій, яких він сповідує. Звичайно, щось можна підлаштувати під себе, але краще нічого не змінювати, хоча б на першому етапі.

Ваша перша зустріч з колективом підлеглих є дуже важливою подією для кожної із вище зазначених ситуацій. Вона вимагає від Вас певної підготовки. Вашої уваги потребують три моменти:

- 1) **зміст** промови; 2) **форма** промови; 3) **тривалість** промови.

За **змістом** промова має бути конкретною, не містити загальних положень, логічно побудованою. Треба вдало презентувати себе (через свої позитивні, сильні сторони). Також бажано зазначити свої вимоги до співробітників. Позитивно сприймаються промови, насичені конкретними прикладами, зверненнями до колективу з конкретними пропозиціями, цікавими проектами, своєю програмою чи концепцією щодо подальшої спільної роботи, вашим баченням потенціальних можливостей даного колективу у забезпеченні ефективної співпраці. Ви маєте докласти зусиль, щоб своєю першою промовою сприяти налагодженню початкового контакту з колективом.

З першої зустрічі Ви маєте прагнути заслужити повагу і авторитет колег.

Для цього продумайте, за що Вас можна поважати? (Ви *розумний*, маєте диплом престижного ВНЗ?; чи тому, що у Вас *великий досвід* роботи у даній сфері?; тому, що Ви *стажувалися за кордоном*?; тому, що Ви хороший *сім'янин*, маєте трьох чудових дітей?). Але якщо нічого цього немає, а повагу заслужити треба? Згадайте, яких людей поважають взагалі?

По-перше, тих, хто самовіддано і багато сам працює; по-друге, тих, хто добрий і чуйний; по-третє, – хто чесний і порядний; по-четверте, – цілеспрямований і наполегливий; по-п'яте (і найголовніше), – хто в критичні моменти не опускає рук, а оперативно приймає відповідальні рішення. Ці моменти відтворіть у своїй промові, залежно від того, що саме притаманне Вам.

За **формою** – має бути короткий **усний** виступ. Навіть, якщо Ви заздалегідь свій виступ підготували й написали розгорнутий текст, то ні в якому разі не читайте його, не відриваючись від листа. Пам'ятайте, яким би цікавим не був написаний Вами текст, він є письмовим, а тому твориться за законами письмового жанру, до того ж адресується зоровому сприйманню. А у Вас зараз інше завдання – Вам треба звернутися до співробітників з **усною промовою**. Бажано не заучувати письмовий текст, а осмислити його зміст і своїми словами передати, з тим, щоб не переносити письмові (мовні) звороти в усне мовлення, замінюючи їх простими, короткими реченнями. Аксіоматичним є положення: *те, що добре в письмовій формі, стає неприпустимим в усній*. Усне мовлення має інші закони й іншого адресата – наше слухове сприймання.

Структура виступу, за звичай, складається з таких частин:

1. Вступ (2-3 речення).

2. Основна частина.

3. Заклучна частина (традиційно – це висновок; але заключення може бути й нетрадиційним (у вигляді постановки проблеми, заклику до дії, крилатого вислову, демонстрації наочності, пісенного заспіву тощо).

За **тривалістю** промова не повинна перетворюватися на доповідь чи звіт, які вимагають досить великого часового проміжку. Оптимальною вважається промова, яка триває 10–15 хвилин. Краще завершити промову раніше, ніж затягувати час.

**Додаток Б**  
**Базова кваліметрична модель оцінювання рівня підготовки**  
**кваліфікованих робітників автосервісу до професійної діяльності**

критерії - К	вагомість - m	показники - П (критерії П-го порядку)	вагомість - v	коефіцієнт відповідності - KB	значення коефіцієнта відповідності	ступінь прояву показників	ступінь прояву груп показників	ступінь прояву критеріїв
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Мотиваційний	0,33	<b>Мотиваційні якості майбутніх кваліфікованих робітників автосервісу – ГП<sub>1</sub> (vГП<sub>1</sub>=1,00):</b> 1. Інтерес до професії автослюсаря	0,25	KB <sub>1</sub>		0,00	0,00	0,00
		2. Бажання оволодіти професією автослюсаря	0,25	KB <sub>2</sub>		0,00		
		3. Усвідомлення значущості оволодіння професійними знаннями та вміннями, необхідними для здійснення професійної діяльності	0,25	KB <sub>3</sub>		0,00		
		4. Професійна спрямованість	0,25	KB <sub>4</sub>		0,00		
2. Когнітивний	0,33	<b>Загальноосвітні знання – ГП<sub>2</sub> (vГП<sub>2</sub>=0,33):</b> 5. суспільно-гуманітарні	0,50	KB <sub>5</sub>		0,00	0,00	0,00
		6. природничо-математичні	0,50	KB <sub>6</sub>		0,00		
		<b>Загальнопрофесійні знання – ГП<sub>3</sub> (vГП<sub>3</sub>=0,33) з:</b> 7. основ галузевої економіки і підприємництва	0,17	KB <sub>7</sub>		0,00	0,00	
		8. інформаційних технологій	0,17	KB <sub>8</sub>		0,00		

## Продовження табл. – Додаток Б

		9. охорони праці	0,17	KB <sub>9</sub>		0,00		
		10. технічного креслення	0,16	KB <sub>10</sub>		0,00		
		11. електротехніки	0,16	KB <sub>11</sub>		0,00		
		12. професійної мобільності	0,17	KB <sub>12</sub>		0,00		
		<b>Спеціальні знання – ГП<sub>4</sub> (vГП<sub>4</sub>=0,34):</b>	0,17	KB <sub>13</sub>		0,00	0,00	
		13. зі спеціальних технологій						
		14. про обладнання та інструменти	0,17	KB <sub>14</sub>		0,00		
		15. про будову і правила експлуатації автомобіля	0,16	KB <sub>15</sub>		0,00		
		16. з історії розвитку автомобіля	0,16	KB <sub>16</sub>		0,00		
		17. з професійної етики та культури водіння	0,17	KB <sub>17</sub>		0,00		
		18. з правил дорожнього руху	0,17	KB <sub>18</sub>		0,00		
3. Праксеоло-гічний	0,34	<b>Загальнонавчальні і предметні уміння та навички – ГП<sub>5</sub> (vГП<sub>5</sub>=0,33):</b>	0,25	KB <sub>19</sub>		0,00	0,00	0,00
		19. аналізувати, систематизувати, оцінювати навчальний матеріал, робити узагальнення і висновки, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, виокремлювати головне						
		20. спостерігати, розмірковувати, запам'ятовувати й відтворювати навчальну інформацію	0,25	KB <sub>20</sub>		0,00		
		21. добирати необхідні для виконання завдання джерела інформації	0,25	KB <sub>21</sub>		0,00		
		22. закріплювати та застосовувати знання в різних видах діяльності	0,25	KB <sub>22</sub>		0,00		

Продовження табл. – Додаток Б

		<b>Загальнопрофесійні уміння та навички – ГП<sub>6</sub> (vГП<sub>6</sub>=0,33):</b> 23. виконувати і читати креслення	0,33	KB <sub>23</sub>		0,00	0,00	
		24. здійснювати технічні виміри	0,33	KB <sub>24</sub>		0,00		
		25. працювати з комп'ютером	0,34	KB <sub>25</sub>		0,00		
		<b>Спеціальні уміння та навички ГП<sub>7</sub> (vГП<sub>7</sub>=0,33):</b> 26. виконувати технологічні операції	0,18	KB <sub>26</sub>		0,00	0,00	
		27. налагоджувати і використовувати інструменти, матеріали й устаткування	0,22	KB <sub>27</sub>		0,00		
		28. діагностувати і виправляти дефекти автомобіля	0,23	KB <sub>28</sub>		0,00		
		29. встановлювати автомобіль на підйомник	0,19	KB <sub>29</sub>		0,00		
		30. визначати геометрію кузова	0,18	KB <sub>30</sub>		0,00		
<b>Загальна оцінка в частках одиниці</b>	<b>1,00</b>						<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Якщо загальна кількість балів дорівнює:

**до 0,5 - рівень** підготовки кваліфікованого робітника автосервісу **не відповідає вимогам роботодавців, ПТНЗ, громадян;**

**0,51 - 0,55 - рівень** підготовки кваліфікованого робітника автосервісу **критичний**

**0,56 - 0,65 - рівень** підготовки кваліфікованого робітника автосервісу **припустимий**

**0,66 - 0,75 - рівень** підготовки кваліфікованого робітника автосервісу **достатній**

**0,76 - 1,00 - рівень** підготовки кваліфікованого робітника автосервісу **оптимальний**



МЕТОДИКА «ЯК РОЗВИВАЄТЬСЯ ВАША ОРГАНІЗАЦІЯ?» В. ЗІГЕРТА, Л. ЛАНГА  
МОДИФІКАЦІЯ Л. М. КАРАМУШКИ<sup>2</sup>

Інструкція для учасників опитування

Із відповідей на тест буде зрозуміло, якою мірою Ваша організація потребує організаційного розвитку. Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані з роботою Вашої організації. Уважно прочитайте кожен гіпотетичну ситуацію, яка запропонована в опитувальнику та поставте знак “+” у відповідному рядку: «ні», «скоріше ні», «скоріше так», «так».

Текст опитувальника

№	Гіпотетичні ситуації	Ні	Скоріше ні	Скоріше так	Так
1	У разі зривів, невдач, порушень у роботі завжди відбувається активний пошук винних				
2	Багато працівників на «клінічних» чи інших посадах прагнуть підстрахуватися за допомогою «доповідних» та інших записок				
3	Доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями				
4	Відсутня ясність, які цілі ставить перед собою організація (підрозділ). Багатьом цілі організації невідомі				
5	Якщо допущено помилку, про це дізнається не виконавець, який її допустив, а керівник чи колеги				
6	Панує «егоїзм відділу»				
7	Працівники рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями. Скоріше вони сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них («Що ці там, «нагорі», не бачать, чи що, куди все це веде?»)				
8	Спокійно та плановірно зайнятися власною роботою вдається тільки після закінчення робочого дня. До цього завжди є що-небудь важливіше				
9	Більшість керівників не прагнуть того, щоб управління організацією будувалось на колективній основі. Прямо чи опосередковано вони дають зрозуміти, що надають перевагу опосередкованій, «зрозумілій» системі: «наказ-підкорення»				
10	Коли йдеться про керівництво організації чи штатних керівників, зазвичай використовується визначення: «Ці там, «нагорі»»				
11	Конфлікти виникають частіше за все через дрібниці				
12	Засідання тривають надто довго і закінчуються частіше за все безрезультатно. Мова йде не про суть питання, а про боротьбу самолюбства				
13	Наскільки добре працівник справляється зі своїми обов'язками, він дізнається дуже рідко. Він навіть не знає, на основі яких критеріїв оцінюється його праця				

<sup>2</sup> Карамушка Л. М. Дизайн дослідження та діагностичний інструментарій для вивчення психологічних особливостей організаційного розвитку / Л. М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Т. 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Наук. світ, 2009. – Ч. 24. – С. 196–208.

14	Важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів				
15	Ентузіазм в роботі – рідкість				
16	Фактично є дві категорії працівників: «старі» (люди «першого призову, «піонери»), які вже були в організації, коли вона тільки починала діяти, і «новачки»				
17	Багато працівників «окопуються», використовуючи колективний договір, режим робочого часу та посадові інструкції. Вони пильнують свої права				
18	Коли оцінюється робота, то частіше за все це відбувається на основі емоцій чи більш-менш поверхових спостережень				
19	Багатьох працівників турбують питання: навіщо вони так довго вчилися того, чого не можуть застосувати. Вони не можуть показати, на що вони здатні				
20	Розуміння того, що марнування часу та неякісна робота загрожують інтересам організації і, в кінцевому рахунку, самим робочим місяцям, не завжди спостерігається у працівників				
21	Працівники взагалі-то не хочуть колективного управління. Вони прагнуть чітко знати, куди спрямований розвиток, отримувати доручення і не перейматися, якщо ці рішення виявилися хибними				

#### *Обробка та інтерпретація результатів*

Проведена модифікація тесту дає можливість дослідити два показники організаційного розвитку: 1) «організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку); 2) «проблемність організаційного розвитку».

Проаналізуємо зміст та особливості обрахування цих показників.

#### **1. «Організаційна зрілість» (зрілість організаційного розвитку)**

На основі питань, які представлені в опитувальнику, та здійсненого нами аналізу, можна стверджувати, що під організаційною зрілістю слід розуміти такий стан розвитку організації (організаційного розвитку), якому притаманні такі характеристики:

- працівники чітко знають цілі своєї організації;
- працівники беруть участь у визначенні цілей своєї організації;
- вносять нові ідеї та пропозиції в удосконалення організаційних процесів;
- можуть проявляти свої здібності;
- проявляють ентузіазм в роботі та ін.

Усе це базується на тому, що в організації:

- створено сприятливі умови праці;
- переважає демократичний стиль управління;
- налагоджене ефективне ділове спілкування;
- спостерігається чітке виконання функцій;

• розроблена прозора система оцінювання результатів виконання своїх функцій працівниками та ін.

Для обрахування цього показника підраховується кількість «+», які вказує досліджуваній у першій колонці (відповідь «ні») та в другій колонці (відповідь «скоріше ні»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Враховуючи базові показники методики та зміст показника «організаційна зрілість», нами виділено такі його рівні:

а) низький рівень (від 1 до 7 балів) – свідчить про те, що організації притаманний початковий етап організаційної зрілості;

б) середній рівень (від 8 до 14 балів) – говорить про те, що організація має вже певні усталені вияви організаційної зрілості;

в) високий рівень (від 15 до 21 бала) – констатує наявність «суперпоказників» організаційної зрілості.

## **2. «Проблемність організаційного розвитку»**

На основі питань, які представлено в опитувальнику, та здійсненого нами аналізу можна говорити про те, що під «проблемністю в організаційному розвитку» слід розуміти такий стан розвитку організацій, якому притаманні такі характеристики:

- немає чіткості у визначенні цілей діяльності організації, багато цілей не відомо працівникам;

- співробітники не беруть участі у схваленні рішень, насамперед, стосовно визначення цілей; вони рідко ототожнюють себе з прийнятими рішеннями, скоріше сприймають ці рішення не як «свої», а як спрямовані проти них;

- працівникам важко та майже безперспективно висувати і «пробивати» нові ідеї та пропозиції з удосконалення організаційних процесів;

- багато працівників не можуть показати, на що вони здібні;

- працівники не проявляють ентузіазму в роботі та ін.

Усе це є результатом, зокрема, того, що в організації:

- не створені сприятливі умови для роботи;

- переважає авторитарний стиль управління;

- доступ до інформації визначається статусом працівника, а не його функціями;

- спостерігається неефективне виконання функцій;

- оцінювання роботи частіше за все відбувається на основі емоцій чи поверхових спостережень та ін.

Для обрахунку цього показника підраховується кількість «+», які вказує досліджуваний у третій колонці (відповідь «скоріше так») та в четвертій колонці (відповідь «так»). Максимальна кількість «+» і, відповідно, кількість балів, які можуть бути набрані за цим показником, може бути 21 (відповідає кількості питань опитувальника – 21).

Враховуючи базові показники методики та визначений нами показник «проблемність в організаційному розвитку», можна виділити такі його рівні:

а) низький рівень (від 1 до 9 балів) – організація достатньо зріла і не потребує організаційних змін;

б) середній рівень (від 10 до 14 балів) – організація має проблеми в організаційному розвитку і потребує організаційних змін;

в) високий рівень (від 15 до 21 бала) – для організації характерна криза розвитку.

У результаті об'єднання даних, отриманих за описаними вище показниками організаційного розвитку організацій, нами виділено такі рівні розвитку організації (організаційного розвитку) (див. табл.).

До двох «крайніх» рівнів віднесено:

а) «конструктивний» рівень – це такий рівень організаційного розвитку, коли спостерігається високий рівень показника «організаційна зрілість» (від 15 до 21 бала) та низький рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 1 до 9 балів);

б) «кризовий рівень» – це такий рівень організаційного розвитку, коли спостерігається низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 1 до 7 балів) та високий рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 15 до 21 балів).

Проміжне місце між ними займає «проблемний» рівень – такий рівень організаційного розвитку, коли спостерігаються середній рівень чи низький рівень показника «організаційна зрілість» (від 8 до 14 балів) та середній рівень показника «проблемність в організаційному розвитку» (від 10 до 14 балів).

Рівні розвитку організації (організаційного розвитку) (виділені на основі показників «організаційна зрілість» та «проблемність організаційного розвитку»):

Рівні організаційного розвитку	Показники організаційного розвитку	
	«організаційна зрілість»	«проблемність організаційного розвитку»
Конструктивний	Високий рівень (від 15 до 21 бала)	Низький рівень (від 1 до 9 балів)
Проблемний	Середній рівень (від 8 до 14 балів) чи низький рівень (від 1 до 7 балів)	Середній рівень (від 10 до 14 балів)
Кризовий	Низький рівень (від 1 до 7 балів)	Високий рівень (від 15 до 21 балів)

Отже, зазначена методика дає можливість діагностувати як окремі показники організаційного розвитку, так і організаційний розвиток в цілому.

**МЕТОДИКА «ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ» І. А. ЛАДАНОВА<sup>3</sup>****Інструкція для учасників дослідження**

Нижче представлена серія тверджень, складових організаційної культури організації, згрупованих у чотири секції: робота, комунікації, управління, мотивація і мораль.

При оцінці використовується 10-бальна шкала. Якщо твердження повністю збігається з Вашою думкою, то поставте 10 балів, якщо не співпадає з Вашими установкам – 0 балів і так далі.

**Текст опитувальника**

<b>№ з/п</b>	<b>Твердження</b>	<b>Кількість балів</b>
1	В нашій організації новим працівникам надається можливість ознайомитися з новими вимогами щодо роботи	
2	Персонал організації працює за чіткими інструкціями та правилами поведінки	
3	Наша діяльність чітко і детально організована	
4	Система заробітної плати в організації не викликає нарікань працівників	
5	В організації можуть працювати всі бажаючі	
6	В нашій організації налагоджена система комунікацій	
7	В організації приймаються своєчасні й ефективні рішення	
8	Творчість та ініціатива у нас заохочуються	
9	У підрозділах організації налагоджено раціональну систему підвищення кваліфікації працівників, висунення на нові посади	
10	В організації культивуються різні форми і методи комунікацій (ділові контакти, збори, дискусії тощо)	
11	Працівникам надається можливість брати участь в прийнятті управлінських рішень	
12	Працівники організації підтримують хороші взаємини один з одним	
13	Робочі місця у працівників добре облаштовані	
14	Працівники організації мають можливість постійно отримувати нову внутрішньоорганізаційну інформацію	
15	В організації організовано професійне (продумане) оцінювання діяльності працівників	
16	Взаємини працівників з керівництвом гідні високої оцінки	
17	Все, що потрібне для роботи, у нас завжди під рукою	
18	В організації схвалюється двостороння комунікація	
19	Дисциплінарні заходи в організації застосовуються як	

<sup>3</sup>Ладанов И. А. Социокультура организации / И. А. Ладанов // Организационное поведение : [хрестоматия] / [ред.-сост. Д. Я. Райгородский]. – Самара : ИД «Бахрах-М», 2006. – С. 120–168.

	виключення	
20	Виявляється увага до індивідуальних відмінностей та потреб працівників	
21	Робота, яку ви виконуєте, дуже цікава	
22	В організації заохочується безпосереднє звернення працівників до керівництва	
23	Конфліктні ситуації в нас вирішуються з урахуванням реальної ситуації	
24	Прояви ініціативності працівників заохочуються	
25	Трудове навантаження в організації оптимальне	
26	В організації практикується делегування повноважень на нижні ешелони управління	
27	В організації панує кооперація і взаємоповага між працівниками	
28	Організація постійно націлена на нововведення	
29	Працівники гордяться своєю організацією	
Всього		

#### Обробка та інтерпретація результатів

1. Підрахуйте загальний бал. Для цього потрібно додати кількість балів за всі твердження.

2. Підрахуйте середній бал за секціями:

*Робота* 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25

*Комунікації* 2, 6, 10, 14, 18, 22

*Управління* 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28

*Мотивація і мораль* 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29

Загальний показник організаційної культури визначається за загальною сумою отриманих балів. Найбільша кількість балів – 290, найменша – 0.

Показники свідчать про такі рівні організаційної культури:

290-261 – дуже високий;

260-175 – високий;

174-115 – середній;

нижче 115 – має тенденцію до деградації.

Вузькі місця організаційної культури визначаються за середніми величинами секцій. Показники в балах за секціями свідчать про такі рівні організаційної культури:

10-9 – прекрасний;

8-6 – мажорний;

5-4 – помітний смуток;

3-1 – спадаючий.

Додаток В.3  
**МЕТОДИКА «ВИЗНАЧЕННЯ ТИПУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ»  
за ЧАРЛЬЗОМ ХЕНДІ<sup>4</sup>**

Інструкція для учасників дослідження

Висловіть свою думку стосовно питань, які пов'язані із діяльністю Вашої організації.

Уважно прочитайте кожне твердження, яке запропоноване в опитувальнику та поставте знак «+», якщо Ви погоджуєтесь з даним твердженням, і знак «-», якщо твердження не відповідає дійсності.

Текст опитувальника

№ з/п	Твердження	Так	Ні
1	організаційна структура сформована відповідно до раціональних форм розподілу праці		
2	колектив закладу працює на основі чітко визначених обов'язків, функцій, а також їх раціонального розподілу між підрозділами та окремими працівниками		
3	створено умови для розкриття і реалізації творчості, ініціативності та новаторства працівників		
4	організація являє собою взаємопов'язані підрозділи-команди, кожна з яких певною мірою незалежна, але несе відповідальність у рамках загальної стратегії розвитку закладу		
5	функції й завдання працівників класифікуються за певними ознаками, утворюючи загальну схему діяльності організації		
6	влада та вплив зосереджені навколо керівника організації		
7	влада визначається службовим положенням і посадою (організаційною роллю)		
8	управлінська діяльність керівника закладу базується на пошані до підлеглих		
9	джерело управління чи впливу – досвід, творче мислення, професіоналізм керівника		
10	відносини з керівником організації важливіші, ніж повноцінне виконання посадових обов'язків		
11	рішення приймаються швидко – швидкість прийняття рішень важливіша за якість прийнятого рішення		
12	управлінські рішення відносяться, як правило, до процедурних (чи вирішити дане питання, чи розпочати виконання даного завдання тощо)		
13	в організації прийнятний груповий метод прийняття рішень		
14	підбору працівників відводиться важлива місія		

<sup>4</sup>Карамушка Л. М. Психологія організаційної культури (на матеріалі промислових підприємств) : [навч. посіб.] / Л. М. Карамушка, І. І. Сняданко. – К.-Львів : Край, 2010. – 212 с.

15	в організації можуть працювати лише ті люди яких зарекомендували перед керівником його підлегли		
16	при прийнятті рішення про підвищення висувається єдина вимога – відповідність працівника посадовим інструкціям		
17	відбір персоналу здійснюється за критерієм професіоналізму претендента		
18	відбір співробітників здійснюється на підставі дотримання принципу спадкоємності: працівник приймається на роботу у випадку попередньої рекомендації його ким-небудь з оточення керівника організації		
19	форма внутрішньоорганізаційної комунікації – емпатія, тобто рішення приймаються на основі припущень про думку центральної фігури організації		
20	в організації незначна кількість службової документації (службових записок, письмових розпоряджень тощо)		
21	в організації важливе значення відіграють формальні письмові правила, розпорядження, накази, положення		
22	роль особистого контакту (по телефону, на нарадах тощо) значно перевершує роль письмових наказів і положень		
23	працівники організації сприймають себе як колеги		
24	управління організацією здійснюється на основі колективного обговорення (пропозиції, поради, зауваження)		
25	управління організацією базується на слухняності та дисциплінованості		
26	управління організацією базується на переконанні (кожне рішення обґрунтовується, працівники повинні бути переконані в його правильності)		
27	управління здійснюється шляхом координації діяльності співробітників-колег на основі загальної згоди		
28	контроль за виконанням розпоряджень практично відсутній, оскільки управління засноване на довірі		
29	можливість контролю за виконанням робіт у керівництва незначна, оскільки управління організацією засноване на загальній згоді		
30	в закладі мають місце великі витрати на телефонні розмови та відрядження		
31	діяльність організації здійснюється відповідно до традицій колективу, дружніх стосунках між колегами та довіри до керівника закладу		
32	високо оцінюються особистісні успіхи, ініціативність		
33	творча ініціатива, як правило, не заохочується		
34	довіра досягається на основі успішної та результативної діяльності		
35	будь-які зміни в організації пов'язані із заміною працівника		



	(звільняється працівник, і на його місце береться новий)		
36	розумні висловлювання самі по собі не мають значення. Їх повинна викласти людина, якій довіряють: джерело думки означає більше, ніж сама думка		
37	в організації має місце висока роль раціональних доказів незалежно від того, хто їх висловлює		
38	в організації присутня жорстка централізація управління: рішення приймаються центром, який жорстко контролює їх виконання		
39	людина і зовнішнє середовище організації сприймаються з позицій раціоналізму і логічного аналізу		
40	працівники організації виконують свої обов'язки відповідно до розроблених посадових інструкцій		
41	управління організацією засноване на припущенні стабільності й передбаченості подій, майбутнього		
42	діяльність організації розбивається на окремі регламентуючі діяльнісні операції		
43	людина сприймається як невід'ємна частина функціонування та розвитку організації		
44	людина розглядається як особистість, що володіє визначеними ресурсами, які організація може використовувати для вирішення конкретних проблем		
45	індивідуальні особливості людини не приймаються до уваги (низька роль людського чинника)		
46	кожен співробітник розглядається як індивідуальність, що володіє свободою і незалежністю		
47	типова кар'єра в організації – розвиток працівника в одному і тому ж самому напрямі		
48	працівники організації розраховують пропрацювати в організації до пенсії і більше		
49	заохочується кар'єрне зростання працівників		
50	відсутнє планування кар'єри і навчання працівників		
51	організація регламентує не тільки робочий час, але і життя працівника: широко розвинені системи оплати медичної страховки, регулярне надання оплачуваної відпустки, надання товарів із знижкою, пенсійне забезпечення тощо		
52	організація має довгу (десятиліття) історію успішного розвитку		
53	організація проводить обмежену номенклатуру послуг (товарів)		
54	критерієм ефективності діяльності організації є максимальна стандартизація і регламентація діяльності		
55	будь-які зміни в зовнішньому середовищі організація ігнорує. Типова реакція на зміни – посилення традиційних		

	способів роботи		
56	у разі зростання конкурентності між закладами, керівництво підвищує вимоги до діяльності працівників організації		
57	на зниження конкурентоспроможності закладу працівники реагують більш старанним виконанням своєї роботи		
58	у разі невиконання роботи в потрібний термін, працівники працюють в позаробочий час		
59	в умовах змін (нові технології, зміна переваг споживачів освітніх послуг) працівники закладу враховують нововведення і планують свою діяльність відповідно до нових вимог, намагаючись зв'язати потреби споживачів і надання освітніх послуг в єдине ціле		
60	організація часто здійснює нововведення, постійно оновлює форми і методи діяльності		
61	вирішення проблем здійснюється в умовах жорсткого дотримання чіткості та правил		
62	працівники закладу не дотримуються формальних правил і процедур		
63	критерієм ефективності методу вирішення проблеми є максимальне спрощення початкового завдання і розбиття його на прості завдання		
64	ефективність методу вирішення проблем визначається досягнутим результатом		
65	навчання (працівників) розуміється як процес отримання нових знань та навичок		
66	навчання (працівників) – процес освоєння нового досвіду		
67	навчання (працівників) сприймається як процес оволодіння новими знаннями та вміннями для кращого вирішення проблем, що виникають		
68	процес навчання є передачею необхідних знань і навичок тими, хто ними володіє, тим, у кого їх ще немає		
69	процес навчання полягає в участі працівників в дослідженнях і проектних групах: розгляд педагогічних ситуацій, ділові ігри, тренінги роботи в команді		
70	кожен працівник організації – творча особистість, професіонал своєї справи, з відчуттям особистої відповідальності, що знаходиться в постійному пошуці		
71	працівники сприймаються як ресурси організації (широко поширений термін «людські ресурси»)		
72	працівники сприймаються як незалежні особи, які надають свої послуги для розвитку освітньої установи		
73	широко застосовуються формальні методи планування робочої сили: схеми оцінки діяльності персоналу, діагностика потреб в навчанні працівників, курси		

	підвищення кваліфікації тощо		
74	керівництво, як правило, не дотримується встановлених ними ж правил та інструкцій		
75	організаційна структура – найважливіший показник, який визначає хто кому підкоряється		
76	велике значення належить статусним ролям (управлінська команда, працівники з тривалим досвідом роботи, молоді працівники, технічний персонал тощо)		
77	основне завдання управління організації – безперервне і успішне вирішення проблем		
78	кількість конфліктів між працівниками організації незначна, а проблеми лідерства в колективі неактуальні		
79	заклад здійснює значні витрати на науково-дослідницьку діяльність, проведення експериментів та випробувань		
80	управління здійснюється з урахуванням інтересів та побажань всіх співробітників організації		
81	для вирішення визначеною проблеми, як правило, підбирається команда працівників, яка компетентна у вирішенні даного питання		
82	організації властиві часті обговорення, дискусії		
83	важливе значення для розвитку організації має талант і професіоналізм окремих працівників		
84	регламентація, підпорядкування практично відсутні		
85	оплата праці здійснюється відповідно до результативності виконаної роботи		
86	управлінська команда закладу часто перебуває у відрядженнях з метою особистого вирішення різних питань		

### **Обробка та інтерпретація результатів**

Ви дали більшість позитивних відповідей (відмітили знаком «+») на твердження:

<b>Номер твердження</b>	<b>Культурний тип вашої організації</b>
1; 2; 6; 10; 11; 14; 15; 18; 19; 21; 23; 28; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38; 86.	Культура «влада»
2; 5; 7; 12; 16; 20; 25; 33; 39; 40; 41; 42; 43; 45; 47; 48; 51; 52; 42; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 61; 63; 65; 68; 71; 73; 74; 75; 76.	Культура «ролей»
4; 8; 9; 13; 17; 26; 37; 44; 49; 60; 62; 64; 67; 69; 77; 78; 79; 81; 82; 85.	Культура «завдань»
3; 22; 24; 27; 29; 46; 50; 66; 70; 72; 80; 83; 84.	Культура «особистості»

### **Організація з типом культури «влада»**

Організація з культурою влади виглядає як павутина. Влада та вплив зосереджуються в центрі, де знаходиться керівник організації, і слабшає відповідно до віддалення від центру. Ця організація, нагадує закритий сімейний клуб, із жорстокими традиціями, культом особистості керівника організації. Такі організації отримали найбільше поширення в епоху індустріальної революції та бурхливого розвитку промисловості в середині ХХ століття.

Люди, які надають перевагу культурі влади, схильні до інтуїтивного мислення; вони розмірковують цілісно, сприймають та оцінюють повну картину відразу, не розбиваючи її на окремі частини, а потім збираючи її знову. Їм не властиве логічне, аналітичне мислення, послідовне навчання. Вони навчаються методом спроб та помилок. Створення своєї моделі поведінки та особистих цінностей, які приведуть до успіху організації – це ціль навчання.

Прихильників культури влади мало цікавлять теорії; це люди дії, їх більше цікавлять вчинки інших людей. Інформацію для особистого розвитку вони отримують в процесі неформального спілкування, а не на лекціях та семінарах.

Люди культури влади намагаються керувати людьми та діяльністю, вони цінують гроші як засіб впливу і для досягнення своїх цілей, витрачають багато зусиль для створення та підтримки широкомасштабної системи корисних зв'язків чи знайомств.

Розвиток організації із організаційною культурою «влади» може відбутися за наявності керівника із такими характеристиками як: харизма, мотивація на досягнення.

### **Організація з типом культури «ролей»**

Графічно організація із культурою ролей виглядає як храм, де колони – функціональні підрозділи організації, а фронтон – вищий керівний орган: управлінська команда, заступники тощо, в якій збираються керівники всіх структурних підрозділів.

Організація із культурою ролей – це, як правило, заклади із високим рівнем конкурентоспроможності. До них відносяться установи, які мають тривалу та успішну історію розвитку, користуються попитом серед клієнтів, мають стабільність і їхня діяльність спрогнозована на тривалий час.

В організаціях із культурою ролей важливе значення відводиться правилам та інструкціям. Працівники в таких організаціях обмежені в проявах своєї індивідуальності, вони лише одні із ресурсів, які необхідні для організаційного розвитку закладу. Всі процеси регламентовані почасовими інструкціями чи положеннями про діяльність, тобто кожному працівнику чи підрозділу надається роль, яку він повинен виконувати в даній установі, не виходячи за вказані рамки і не відхиляючись за її межі.

Працівникам, які працюють в організації, де сформована культура ролей притаманне аналітичне, логічне та послідовне мислення. При вирішенні проблем складні завдання розбиваються на структурні простіші частини. Працівники культури ролей педантичні, акуратні, пунктуальні, вони цінують

упорядкованість та передбачуваність. Їм необхідна чітка регламентація діяльності. Зовнішні показники і прояви успіху (окремий кабінет, преміювання, нагородження за виконану роботу тощо) для працівників культури ролей невід'ємні від справжнього статусу.

Для того, щоб щось змінити в організації із культурою ролей, необхідно в першу чергу змінити склад ролей (посадові обов'язки, організаційну структуру) чи систему правил та інструкцій.

### **Організація з типом культури «завдань»**

Організація із культурою «завдань» являє собою сітку взаємопов'язаних підрозділів-команд. Кожна команда певною мірою незалежна, але спрямовує свою діяльність відповідно до стратегії організації. Влада і вплив зосереджені всередині клітинок (команд). Різні ресурси, необхідні для вирішення конкретного завдання (вузлової проблеми) отримуються від працівників усієї організації. Такі установи мають команди талановитих працівників, професіоналів, творчих людей, які знаходяться в постійному пошуку. Організації із культурою «завдань» зорієнтовані на розроблення нових продуктів, діяльність, апробацію та впровадження інновацій і новітніх технологій.

Як правило, організації із культурою «завдань» – це установи, які займаються науково-дослідною, інноваційною та дослідно-експериментальною діяльністю.

Працівники організацій, яким притаманна культура «завдань», – творчі, талановиті, цінують логічність та творчий підхід у виконанні будь-яких завдань, поважають професіоналізм та компетентність. Вирішення проблем, як правило, відбувається за допомогою групового обговорення та дискусії.

Змінити будь-що в організації із культурою «завдань» зможе тільки той менеджер, який користується авторитетом та заслуговує на повагу працівників за прояви професійних якостей і вмінь щодо ефективного управління організаційним розвитком закладу освіти.

### **Організація з типом культури «особистість»**

Графічно організації із культурою «особистість» являють собою сукупність окремих зірок, зібраних в одне ціле у вільному співвідношенні одна до одної.

Організація поєднує фахівців-колег, які працюють над реалізацією визначеної мети та завдань. Основне завдання організації із культурою «особистість» – сприяти професійному розвитку працівника організації та надання можливості для його кар'єрного росту.

Управління в організаціях із культурою «особистість» здійснюється на основі колективізму. Працівники таких організацій цінують професіоналізм, особистісну свободу, незалежність. Управлінські рішення приймаються на основі індивідуального підходу до кожного працівника організації.

Працівники, які працюють в організації із культурою «особистість», ототожнюють себе не із організацією та із її розвитком, а із професією, тобто сприймають себе як вільних працівників, які тимчасово надають свої послуги

клієнтам організації. У зв'язку з цим методи адміністративного контролю і впливу є неефективними.

Зміни та організаційний розвиток установ із культурою «особистість» мають здійснюватися на основі співпраці всіх членів колективу. Керівник організації із типом культури «особистість» має користуватися повагою працівників для ефективного здійснення організаційного розвитку освітньої установи.

## Додаток Д.1

### Анкета № 1

Шановний колего!

Пропонуємо Вам проранжувати анкетні питання за n-бальною шкалою (n – кількість анкетних питань, що становить 7). Цифрою 1 позначте найвагоміший фактор; цифрою – 7 найменш вагомий фактор.

№ п/п	Ранг	Анкетні питання	Відповіді	Примітки, пояснення
1		Ваш педагогічний стаж		Стаж указати в роках
2		Категорія, звання		Указати яке
3		Кількість публікацій, статей, участь у конкурсах		У будь-яких виданнях (кількість)
4		Кількість розроблених методичних матеріалів, що використовуються у ПТНЗ, районі, місті, області		Указати кількість і тематику
5		Участь у методичній роботі: конференціях, семінарах, засіданнях районних методичних об'єднань, керівництво методичними комісіями, школами передового педагогічного досвіду, творчими групами тощо (доповнити)		Підкреслити те, що стосується Вас
6		Участь у фронтальних тематичних перевірках ПТНЗ, у здійсненні внутрішньоучилищного контролю, в експертизах, у проведенні соціологічних досліджень у ПТНЗ, районі (доповнити)		Підкреслити те, що стосується Вас
7		Ваше ставлення до використання експертних методів у ході аналізу проблеми: позитивно, негативно, байдуже		Підкреслити

Будь ласка, обов'язково підпишіть анкету

## Додаток Д.2

### Анкета № 2

Шановний колего!

Пропонуємо Вам відповісти на анкетні питання для кандидатів в експерти з метою подальшої комплектації експертної комісії для педагогічної експертизи результатів навчальної діяльності учнів

№№ п/п	Анкетні питання	Відповіді	Примітки, пояснення
1	Ваш педагогічний стаж		Стаж указати в роках
2	Ваше ставлення до використання експертних методів у ході аналізу проблеми: позитивно, негативно, байдуже		Підкреслити
3	Участь у фронтальних тематичних перевірках ПТНЗ, у здійсненні внутрішньошкільного контролю, в експертизах, у проведенні соціологічних досліджень у школі, районі (доповнити)		Підкреслити те, що стосується Вас
4	Категорія, звання		Указати яке
5	Кількість розроблених методичних матеріалів, що використовуються у школі, районі, місті		Указати кількість і тематику

Будь ласка, обов'язково підпишіть анкету.



Додаток Д.3

Анкета № 3

(заповнюється робочою групою)

№ п/п	П.І.Б.	Відомості про кандидатів в експерти	Рекомендації		
			так	ні	не знаю
1					
2					
3					
4					
5			+	—	?
6					
7					
8					
9					

У графі «Відомості про кандидатів в експерти» заповнюються такі дані: педагогічний стаж, звання, ставлення до експертних методів, участь у перевірках, розробці методичних матеріалів, публікацій.

## Додаток Д.4

### Анкета № 4

Шановний колего!

Пропонуємо Вам як кандидатів в експерти заповнити подану нижче таблицю, в якій знаками «+» (рекомендую), «-» (не рекомендую), «?» (важко зробити вибір) проставити взаємні рекомендації. Саморекомендації не враховуються і завжди проставляється знак «0».

Результати добору кандидатів в експерти методом  
взаємних рекомендацій

Порядковий номер кандидата в експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0	?	-	+	-	-	+	+	+
2	+	0	+	?	?	-	-	+	+
3	+	-	0	+	+	+	+	?	?
4	-	+	?	0	?	+	-	+	+
5	+	+	+	-	0	?	+	+	-
6	-	+	+	?	+	0	-	+	+
7	-	+	+	+	+	+	0	?	?
8	?	?	-	+	+	?	-	0	+
9	+	+	?	?	+	+	-	+	0

Далі знакам “+”, “-”, “?” надаються числові значення:

«+» – 1;

«-» – (-1);

«?» – 0

Додаток Д.5

**Таблиця обчислення результатів вибору кандидатів в експерти  
методом взаємних рекомендацій**

Порядковий номер кандидата в експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Сума набраних балів КЕ
1	0	0	-1	-1	-1	-1	1	1	1	-1
2	1	0	1	0	0	-1	-1	-1	-1	0
3	1	-1	0	1	1	1	1	0	0	4
4	-1	-1	0	0	0	1	-1	1	1	0
5	1	1	1	-1	0	0	1	1	-1	3
6	-1	1	1	0	1	0	-1	1	1	3
7	-1	1	1	1	1	1	0	0	0	4
8	0	0	-1	1	1	0	-1	0	-1	-1
9	1	1	0	0	1	1	-1	1	0	4

## Додаток Д.6

### Орієнтовна узагальнена характеристика методів експертного оцінювання

1	2	3	4	5	6	7
№ п/п	Назва методу	Характеристика методів експертного оцінювання	Можливі галузі застосування в педагогічній діяльності	Хто проводить	Т е р м і н	Де використовуються результати
1.	Опитування (бесіда)	Сукупність запитань, що пропонуються опитуваній особі (респонденту), відповіді якої утворюють необхідну дослідницьку інформацію.	Вивчення мотивів інтересів, схильностей, життєвих планів, структури відносин в учнівському і педагогічному колективах та ін.	Класний керівник, майстер виробничого навчання, заступники директора з навчально-виховної і навчально-виробничої роботи		П МО С Планування виховної роботи в групі
1.1.	Анкетування	Певним чином структурно організований набір запитань, кожне з яких логічно пов'язане з центральним завданням дослідження. Респондент самостійно заповнює вивідник після обов'язкового інструктажу, що проводить анкетер.	Виявлення статусу опитуваного (демографічні запитання) чи думок відносно певної проблеми	Класний керівник, майстер виробничого навчання, соціальний педагог, заступники директора з виховної роботи, учнівське самоврядування		РД Н П ЗШК ЗЕГ Адміністративне планування роботи методичних об'єднань
1.2.	Інтерв'ювання	За планом інтерв'ю (анкета) здійснюється особисте спілкування інтерв'юера з опитуваним, яка правило, в усній формі. Метод безпосереднього спілкування, який дає змогу одержати від співрозмовника інформацію, що цікавить учителя, за допомогою заздалегідь підготовлених запитань.	Одержання соціально-психологічної інформації. Вивчення емоційних станів, норм, звичаїв, традицій, уявлень та ставлень до опитування.	Учитель, класний керівник, майстер виробничого навчання, соціальний педагог, психолог, учнівське самоврядування		ПК БЗ ІМ ЗУР Планування роботи батьківських комітетів, ради училища, учнівського самоврядування
1.3.	Метод полярних профілів	Порівняння якостей-антонімів, перелічених в анкеті, складеній за спеціальною методикою.	Вивчення особливостей психологічної сумісності членів педагогічного колективу чи взаємодії в учнівському колективі.	Психолог, класний керівник		ЗПК ЗК ЗШК РПШ Планування методичної роботи, виховної роботи в класі, учнівського самоврядування
1.4.	Метод парного	Порівняння групи вчителів чи учнів	Вивчення особливостей	Учитель, заступник		АК

1	2	3	4	5	6	7
	порівняння	компетентним представником (заступник директора чи викладач) за якимось одним параметром з подальшим записом у матриці парного порівняння у математичному вираженні (бали).	авторитету членів учительського колективу, їхнього ставлення до праці, а також ставлення учнів до навчання, виконання доручень, до певного навчального предмета тощо	директора з навчально-виховної роботи		ПР РШ Планування роботи з підвищення професійної компетентності педагогів, виховної роботи в училищі, групі
2.	Метод експертного оцінювання (рейтинг)	Одержання інформації від компетентних осіб (експертів), що добре знають оцінювані явища чи людей. Інтуїтивно-логічний аналіз проблеми з кількісною оцінкою суджень і формальною обробкою результатів. Метод оцінювання тих чи інших сторін діяльності компетентними суддями (експертами).	Оцінювання освітньої діяльності навчального закладу, управлінської діяльності директора училища, окремих учителів чи педагогічного колективу, оцінювання особистості.	Директор (самоатестація, самоекспертиза), незалежний експерт		П АК ЗК Планування діяльності експертних груп, проектування роботи навчального закладу, розробка концепції розвитку закладу освіти, створення програм освітньої діяльності
2.1.	Індивідуальна експертна оцінка	Адресується експерту, який заповнює анкету чи відповідає на заздалегідь сформульовані запитання.	Експертиза підручників, посібників, іграшок; експертне оцінювання педагогічних технологій; оцінювання якості навчання; оцінювання якості викладання навчальних дисциплін; оцінювання особистості учня й учителя; побудова навчальних тезаурусів; побудова професіограм тих, хто навчається; дидактичні дослідження	Незалежна експертна група, експертна група з досвідчених педагогів (керівники МО), психолог		П Н РД ПК АК МО Розробка авторських програм, підручників. Прогнозування діяльності навчального. Створення програм розвитку школи
2.3.	Морфологічний експертний метод	Об'єкт дослідження структурується на основні елементи, і розглядаються числені комбінації елементів, узятих в одному із зафіксованих можливих станів.	Вивчення якостей підготовки педагогічних кадрів	Заступник директора з навчально-виховної роботи		АК ІМ С П Атестація педагогічних кадрів, адміністративне планування
2.4.	Рейтинг-тест	Адресується компетентним експертам для оцінювання знайомих	Дослідження самого експерта через оцінювання іншого	Директор		ЗЕГ РД

1	2	3	4	5	6	7
						Комплектація експертних груп
2.5.	Метод незалежних характеристик	Обробка інформації про особистість, що надійшла з різних джерел	Виявлення характерних тенденцій у поглядах суб'єктів навчально-виховного процесу (педагогів, учнів та їхніх друзів, батьків, шкільного лікаря, психолога, соціального педагога тощо)	Директор, психолог		ЗЕГ П ЗШК Батьківські збори, адміністративне планування
2.6.	Соціометрія	Опитуваний ставиться в ситуацію вибору членів групи за тим чи іншим критерієм залежно від мети дослідження з подальшим заповненням матриць вибору та побудовою соціограми	Отримання «моментального знімка» групових відносин; вимірювання ступеня згуртованості групи; оцінювання кількісних взаємин членів колективу, їхнього авторитету. Вивчення комунікативних властивостей, організаторських та інших	Психолог		ПК П ЗУР БЗ ІМ ЗПК Батьківські збори, збори учнівського колективу, підготовка питань на оперативну нараду, планування на місяць, тиждень (корекція річного планування роботи навчального закладу)
2.7	Референтометрія	Вимірювання ступеня референтності, тобто міри, до якої певний член колективу ідентифікується (зливається з групою, вважає її як найкраще оточення) з групою.	Вивчення симпатій у групах (колективі), характеру стосунків, що виникають на основі спільної діяльності: від цілей діяльності та їх соціальної вагомості; соціально виправданих засобів досягнення та ін.	Класний керівник, майстер виробничого навчання, психолог, заступник директора з виховної роботи		ЗК ЗУР РД РШ ПК Вибори учнівського активу, розподіл громадських доручень (в учнівському й педагогічному колективах)
3.	Методи психолого-педагогічної діагностики	Оцінювання рівня психічного розвитку дитини. Система методів, прийомів, спеціально розроблених технологій і методик, тестових завдань, що дають змогу у процесі педагогічної експертизи установити рівень професійної компетентності педагогів, розвитку дитини, а також діагностувати причини	Визначення придатності та ефективності педагогічних новацій; оцінювання формування практичних та інтелектуальних навичок; обґрунтування можливостей навчання дітей з вадами; визначення готовності учнів	Експертна група, заступник директора з навчально-виховної роботи, психолог		МО П ІМ ПК С БЗ РШ Н

1	2	3	4	5	6	7
		недоліків і визначати шляхи поліпшення якості освіти.	до навчання в ПТНЗ; виявлення творчих здібностей учнів для їхнього оптимального розвитку; обґрунтування диференціації навчання.			АК РД Календарно-тематичне планування; планування уроку (серії уроків), вибір форм і методів роботи в класі, диференціація і профілізація навчання; планування конкурсів, олімпіад
3.1.	Тестування	Система прийомів для випробування та оцінювання окремих психічних рис і властивостей людини, надійність яких забезпечують систематичні дослідження серед представників певних вікових, професійних, соціальних груп, результати та висновки яких враховуються, беруться як еталон, підлягають спеціальному математичному аналізу . Розрізняють: тести інтелекту;  тести успішності;  тести здібностей;  тести таланту;	Визначення рівня розвитку психічних процесів та властивостей людини.  Вимірювання та оцінювання рівня інтелектуальних здібностей і швидкості їх розвитку в учня з подальшим визначенням коефіцієнта інтелектуальності (тести Біне-Сімона і тест Векслера).  Визначення фактично здобутого учнем рівня знань чи вмінь у певній галузі навчальної діяльності.  Діагноз, прогнозування рівня знань чи умінь, досягнення якого є ймовірним для учня за певних умов навчання.  Встановлення рівня розвитку певних якостей у момент	Психолог		ПК П Н ІМ С МО БЗ РШ Планування роботи з талановитими і обдарованими учнями; розробка заходів щодо подолання неспішності;  Комплектація гуртків, творчих колективів; планування конкурсів, оглядів; вибір спрямованості секцій, гуртків, розподіл годин варіативної частини навчального плану

1	2	3	4	5	6	7
			дослідження за конкретних умов життя, навчання та виховання особистості			
4.	Метод самооцінки	Оцінювання учнем, що досліджується як суб'єкт професійного навчання, власних здібностей за шкалою самооцінки. Оцінювання власної професійної підготовки педагогом	Визначення рівня соціальної адаптації особистості як регулятора поведінки і діяльності; організація морального і громадянського виховання	Соціальний педагог, класний керівник		П МО ІМ ПК Планування роботи на уроці, додаткових занять з учнями; планування методичної роботи
5.	Метод педагогічного консилиуму	Колективне обговорення результатів дослідження особистості чи групи учнів (класу) за допомогою різних методів оцінювання й самооцінки з подальшою розробкою програми діяльності. Колективне обговорення та оцінювання результатів вивчення особистості учня і колективна розробка заходів щодо подолання виявлених недоліків.	Діагностика навчальних здібностей школярів, їх адаптація до навчання в школі (колективі)	Психолог, соціальний педагог, медпрацівник, класний керівник		ПК МО П С Планування навчально-виховної роботи в певному класі; здійснення класно-узагальнюючого контролю
6.	Метод моделювання	Створення і дослідження моделей (сміслово представлена і матеріально реалізована система, що адекватно відображає предмет дослідження, наприклад моделює оптимізацію структури навчального процесу, управління педагогічним процесом тощо). «Процес і метод пізнання, що дозволяє вивчати деякі загальні закономірності, оскільки модель дає змогу пояснити нагромаджені факти навіть тоді, коли ще немає розробленої теорії».	Визначення оптимальних умов управління процесом навчання і виховання з можливим застосуванням математичних методів та кібернетичних моделей.	Заступники директора з навчально-виховної, навчально-виробничої та виховної роботи.		П ЗШК ЗК Адміністративне планування і прогнозування
7.	Педагогічна кваліметрія	Комплексні кількісні оцінки якості будь-яких об'єктів (предметів, явищ, процесів) . Наукова сфера, що поєднує методи кількісного оцінювання якості продукції..	Оцінювання якості початкової, середньої освіти, оцінювання складності тексту; вимірювання рівня вихованості, фізичного розвитку особистості; оцінювання здоров'я учнів,	Викладач, класний керівник, майстер виробничого навчання, керівник фізвиховання, медичний працівник.		МО П ПК Н БЗ РШ С



1	2	3	4	5	6	7
			їхнього рівня творчого розвитку за певний проміжок часу тощо.			Планування навчально-виховної роботи в групі, навчальному закладі
8.	Моніторинг якості навчання	Регулярні процедури експертизи якості освітніх послуг з метою управління навчально-виховною системою освіти, своєчасного запобігання несприятливим, критичним чи недопустимим ситуаціям у сфері освіти. Система безперервного вивчення стану знань і умінь учнів, яка органічно вписана в навчальний процес ПТНЗ.	Оцінювання результатів пізнавальної діяльності відповідно до стандартів освіти, їх корекція; науково-методична експертиза з подальшим прийняттям управлінських рішень, відстеження якості наданих школою освітніх послуг.	Заступник директора з навчально-виховної роботи, педагог		П РД Планування управлінської діяльності в навчальному закладі.
9.	Метод аналізу продуктів дитячої діяльності.	Розгляд виконаних учнями робіт (продуктів діяльності) – письмові роботи, вироби, малюнки, моделі, фотографії тощо, їх зіставлення на різних етапах навчання та аналізу, а також спостереження за діяльністю учнів з метою виявлення якості, динаміки роботи, її темпу, вправності у дії, ставлення до завдання.	Вивчення розумових, емоційних, вольових та характерологічних якостей і властивостей особистості.	Викладач, майстер виробничого навчання, класний керівник, психолог, керівник гуртка, секції.		ПК МО С Підготовка і проведення педконсилиуму, використання матеріалів на батьківських зборах, планування методичної роботи і внутрішньоучилищного контролю.
10.	Метод вимірювання	Присвоєння чисел речам відповідно до певних правил (наприклад, коефіцієнт інтелектуальності IQ). Використовуються вимірювальні шкали: - шкала найменувань (номінальні виміри) – групування об'єктів у класи, кожному з яких присвоюється певна цифра; - порядок у шкалі виміру (оскільки у вимірюваних предметах різна кількість якості, використовують якість «упорядкованих» чисел); інтервальні виміри (таке присвоєння чисел предметам, коли однакові різниці чисел відповідають однаковим різницям значення вимірюваної ознаки чи якості	Здійснення педагогічного дослідження динаміки успішності (неуспішності), розвитку особистості.	Заступник директора з навчальної, навчально-виробничої та виховної роботи		МО ПК П РД Планування навчально-виховної роботи, диференціація, організація індивідуального і групового навчання

1	2	3	4	5	6	7
		предмета); вимірювання відношення (відрізняється від інтервального тільки тим, що нульова точка не довільна, а вказує на відсутність вимірюваної якості)..				
11.	Метод педагогічного спостереження	Організоване дослідження педагогічного процесу в природних умовах. Розрізняють спостереження пряме, опосередковане та самоспостереження. Цілеспрямоване, довільне, спеціально організоване сприйняття тих чи інших явищ дійсності..	Вивчення учнів у процесі їх навчання і виховання (пряме спостереження); фіксування природної поведінки учнів без впливу педагога (опосередковане спостереження; споглядання внутрішніх процесів з одночасним спостереженням за їх зовнішніми виявами для визначення процесу соціальної адаптації старшокласників; визначення рівня розвитку взаємовідносин «учитель-учень», «учитель-учитель», «учитель-батьки», «учень-учень», «учень-батьки», дослідження форм та видів спілкування учнів у колективі.	Викладач, класний керівник, майстер виробничого навчання, психолог, соціальний педагог.		МО ІМ ПК П БЗ Планування класно-урочної діяльності, гурткової, факультативної роботи.
12.	Атестація	Основна форма державного контролю за діяльністю навчальних закладів з метою оцінювання реального стану організації та здійснення навчально-виховного процесу.	Установлення відповідності навчально-виховних досягнень учнів вимогам навчальних програм, забезпечення їхнього виховання та розвитку, підготовки та продовження навчання чи подальшої трудової діяльності.	Директор, заступник директора з виховної, навчальної та і навчально-виробничої роботи, атестаційна комісія (експертна комісія).		П Н МО АК ЗШК Вдосконалення тематичного контролю знань; внутрішньоучилищний контроль за виконанням навчальних програм, попередження неуспішності.

1	2	3	4	5	6	7
13.	Дискусія	<p>Суперечка, обговорення певного питання, що ґрунтується на обміні думками учасників дискусії (учителів, учнів, батьків), якій передують коротке вступне слово вчителя чи учня (керівника дискусії).</p> <p>Форми дискусії:</p> <p>«круглий стіл» – бесіда, в якій беруть участь 5-6 учасників, котрі обмінюються думками як між собою, так і з аудиторією;</p> <p>засідання експертної групи («панельна дискусія»), в якій беруть участь 4-6 учасників разом з обраним головою, спочатку група обговорює певну проблему, потім пропонує свою позицію решті колективу у формі повідомлення чи доповіді;</p> <p>форум – обговорення, в якому експертна група обмінюється думками з аудиторією.</p>	Вивчення думок щодо доцільності використання варіативної частини навчального плану, упровадження різноманітних форм роботи, які сприяють відродженню національної культури, розвитку і становленню шкільних традицій. Дослідження різноманітності форм і методів навчальної, навчально-виробничої та виховної роботи.	Класний керівник, майстер виробничого навчання, заступник директора, директор.		ІМ МО БЗ ЗУР РШ РД Планування виховної роботи в групі, навчальному закладі.
14.	Організаційно-діяльнісна гра	Ігрова процедура в роботі з моделлю, тобто спілкування учасників (учителів і керівників чи учнів і вчителів) у процесі імітації певної ситуації, явища з тією чи іншою мірою адекватності процесів, що відбуваються реально за розподіленими ролями. Наприклад, створення ігрової ситуації «Виявлення недоліків професійної освіти та шляхів їх подолання», «Створення нової методичної служби».	Визначення структури діяльності навчального закладу чи його підструктури (окремої служби, об'єднання тощо), доцільності й ефективності; експертна оцінка з метою вибору та оцінювання рішення з подальшим проектуванням на основі отриманого матеріалу, який з'явився під час розвитку подій в усіх ігрових групах.	Директор, заступники директора.		П РШ ЗШК МО ЗУР Моделювання, реорганізація діяльності структурних підрозділів освітнього закладу.

1	2	3	4	5	6	7
15.	<p>Метод мозкової атаки (штурму).</p> <p>Метод синектики (різновид мозкової атаки)</p>	<p>Відокремлення процесу генерування ідей від процесу їх оцінювання (приймається будь-яка ідея) та вироблення рішення.</p> <p>Мозкова атака, яку ведуть професіонали (дозволяється конструктивна критика), що розв'язують завдання з використанням приймів, які ґрунтуються на різноманітних видах аналогії: цілі задаються напередодні проведення «мозкової атаки»; передусє проведення аналізу (може бути поверховий); оцінка результатів надається в усній формі і побудована на логіці (а не на експерименті); фіксується стратегія.</p>	<p>Моделювання процесів, явищ; проектування діяльності; експертна оцінка здобутих результатів, педагогічних інновацій, технологій, ефективності застосування певних форм і методів роботи.</p>	<p>Директор, заступники директора.</p>		<p>С МО ІМ Розробка концепції розвитку навчального закладу, окремих програм.</p>

### Умовні позначення:

РД – нарада при директорові;

Н – наказ;

П – педрада;

ІМ – інструктивно-методична нарада;

С – семінар;

ПК – консиліум;

МО – засідання методичної комісії (кафедри, циклової комісії);

БЗ – батьківські збори;

РШ – рада ПТНЗ;

ЗПК – засідання профспілкового комітету;

ЗК – збори колективу;

ОН – оперативна нарада;

ЗУР – засідання учнівської ради;

ЗШК – загальноучилищна конференція;

АК – засідання атестаційної комісії;

ЗЕГ – засідання експертної групи.

*Навчальне видання*

Свистун Валентина Іванівна  
Єльникова Галина Василівна  
Петренко Лариса Михайлівна  
Кузьмінська Леся Дмитрівна  
Палькевич Юлія Святославівна

**Інноваційні методи управлінської діяльності керівників  
ПТНЗ**

Посібник